



ACADEMIA MILITAR

CARACTERIZAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA E A SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DAS UNIDADES DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Autora: Aspirante de Infantaria da GNR Cátia Sofia Correia Tomás

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Capitão de Infantaria da GNR Pedro Nogueira

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho 2014



ACADEMIA MILITAR

CARACTERIZAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA E A SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DAS UNIDADES DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Autora: Aspirante de Infantaria da GNR Cátia Sofia Correia Tomás

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Coorientador: Capitão de Infantaria da GNR Pedro Nogueira

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho 2014

Dedicatória

À minha família, sempre
e aqueles que não sendo família fazem parte dela.

Agradecimentos

A realização deste trabalho não representa por si só o fim, mas o início de uma nova fase que tanto esperei alcançar.

Quero assim expressar a minha gratidão a todas as pessoas que de alguma forma com o seu esforço, disponibilidade e dedicação, contribuíram para eu chegar onde cheguei.

Como tal, desejo manifestar os meus agradecimentos:

Ao meu orientador, Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, por todo o seu apoio e disponibilidade na condução do trabalho, tendo sido incansável.

Ao meu coorientador, Capitão Pedro Miguel Ferreira Da Silva Nogueira, pelo auxílio e enquadramento quanto à realidade da Guarda Nacional Republicana.

A todos os Oficiais da Guarda Nacional Republicana pelo seu contributo, nomeadamente aos que possibilitaram a realização de inquéritos por questionário nos seus Destacamentos assim como a todos os Sargentos e Guardas que responderam aos mesmos.

A todos os Oficiais dos Destacamentos onde estagiei, pelo conhecimento que me transmitiram enquanto Comandante, mas sobretudo como pessoas.

À Academia Militar, pela formação técnica ao longo destes últimos anos e pelos valores que me transmitiu tornando-me, sem dúvida, numa pessoa melhor.

À minha família pelo apoio incondicional e sem medida ao longo de todo o meu processo de formação.

Aos meus amigos que souberam compreender os momentos em que não podia estar, apoiaram quando precisava e, acima de tudo, nunca me abandonaram neste caminho.

Aos meus camaradas de curso pelo apoio ao longo de todos estes anos e por não serem apenas camaradas, mas amigos que levo para a vida!

A todos, o meu sincero e profundo Obrigada.

Resumo

O presente estudo pretende caracterizar e verificar as relações entre os comportamentos de liderança e o clima organizacional de algumas subunidades da Guarda Nacional Republicana, na medida em que os Comandantes/líderes desempenham um papel importante na sua definição e estabilidade e, consequentemente, estes aspetos são um fator exponencial para o desempenho e satisfação organizacional.

Nesta investigação foi utilizado o método estatístico quantitativo e elaborado um inquérito com dois questionários para medir as competências de liderança e o clima organizacional. O inquérito foi aplicado a uma amostra de 160 militares de dois Destacamentos Territoriais, um Destacamento de Trânsito, um Destacamento de Intervenção e um Destacamento de Controlo Costeiro. Destes militares, 82 são Guardas, 54 Cabos, e 24 Sargentos.

Dos resultados verificou-se que existem diferenças nos comportamentos de liderança das subunidades fundamentalmente nas dimensões “tomada de decisão e planeamento”, “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, e “gestão de conflitos pela transparência”.

Relativamente ao clima organizacional nas subunidades da Guarda Nacional Republicana, verifica-se que a dimensão “clarificação da função” é percecionada de forma significativamente diferente pelos subordinados. Tendo em conta que é um fenómeno construído pela soma das perceções individuais dos militares acerca do ambiente de trabalho, verifica-se que os comportamentos de liderança dos Comandantes geram diferentes climas, e todas as dimensões do clima organizacional influenciam a “eficácia” dos líderes, “satisfação” dos subordinados” e o “esforço extraordinário”.

A capacidade para envolver os subordinados e alinhar os seus interesses com os da organização são exemplo de comportamentos que promovem positivamente o clima das subunidades.

Palavras-chave: Competências de liderança; Clima Organizacional; Comandantes; Líderes; Guarda Nacional Republicana.

Abstract

The present study aims to characterize the leadership behaviors and the organizational climate of some of the Republican National Guard's subunits and the relation between these leadership behaviors and the dimensions of the organizational climate, in what way the Commanders/Leaders have an important role in its definition and, consequently, these aspects are an exponential factor for the performance and organizational satisfaction.

In this study we used a quantitative statistic method and an inquiry with two questionnaires to measure leadership skills and the organizational environment were made. The inquiry was applied to 160 soldiers from two Territorial Detachments, a Traffic Detachment, an Intervention Detachment and a Coast Guard Detachment. Of these soldiers, 82 are Guards, 54 are Corporals and 24 are Staff Sergeants.

From the results we could verify that there are differences between leadership behaviors in the subunits, mainly in the "decision making and planning", "cohesion, team work and cooperation" and "conflict management by transparency" dimensions.

Relative to the organizational climate of the Republican National Guard's subunits we verified that the "role clarification" dimension is the one that is perceived in a significantly wrong way by the subordinates. Once it is a phenomenon built by the sum of the individual perceptions of the soldiers about the work environment, we verified that the Commander's leadership behaviors generate different environments, namely all dimensions of the organizational environment influence the leader's "efficacy", "subordinate's satisfaction" and the "extraordinary effort".

The ability to involve subordinates and align their interests with those of the organization are examples of behaviors that positively promote the climate of the subunits.

Key words: Leadership Skills; Organizational Environment, Commanders; Leaders; Republican National Guard.

Índice geral

Dedicatória.....	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice geral	vi
Índice de figuras	x
Índice de tabelas	xi
Lista de apêndices e anexos.....	xiii
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos	xiv
Epigrafe	xv

Capítulo 1- Introdução..... 1

1.1. Introdução.....	1
1.2. Enquadramento.....	1
1.3. Importância e justificação do tema.....	2
1.4. Definição dos objetivos	3
1.5. Questão de partida e questões derivadas	4
1.6. Hipóteses	4
1.7. Metodologia.....	5
1.8. Delimitação do estudo	6
1.9. Enunciado da estrutura do trabalho e sínteses de capítulos.....	7

Parte I – Enquadramento Teórico 8

Capítulo 2 - Liderança	8
2.1. Introdução.....	8
2.2. Conceito de liderança	8
2.3. Teorias da liderança.....	9
2.3.1. Teoria dos traços.....	10
2.3.2. Teoria comportamental.....	10
2.3.3. Teorias contingenciais e situacionais	11
2.3.4. Teorias carismáticas, transformacionais e transacionais	11
2.4. Comandante/chefe Vs. Líder	12
2.5. Modelos de competências de liderança	13
2.6. Liderança Vs. Clima organizacional	14
 Capítulo 3 - Clima Organizacional	 15
3.1. Introdução.....	15
3.2. Conceito de clima organizacional	15
3.3. Clima organizacional Vs. Cultura organizacional.....	17
3.4. Modelos de pesquisa organizacional	18
 Parte II – Investigação de Campo	 20
 Capítulo 4 - Metodologia e Procedimentos	 20
4.1. Introdução.....	20
4.2. Método de abordagem do trabalho	20
4.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados	21
4.3.1. Questionário de competências de liderança (Rouco)	21
4.3.2. Questionário do clima organizacional	24
4.4. Validação e aplicação do inquérito	26

4.5.	Caracterização do universo e da amostra	26
4.6.	Métodos estatísticos utilizados	27
Capítulo 5 - Apresentação, Análise e Discussão de Resultados		28
5.1.	Introdução.....	28
5.2.	Caracterização sociodemográfica dos inquiridos	28
5.3.	Análise estatística das dimensões da liderança – quanto à subunidade	32
5.4.	Análise estatística das dimensões dos fatores critério – quanto à subunidade	33
5.5.	Análise estatística das dimensões do clima organizacional – quanto à subunidade ..	34
5.6.	Diferenças significativas entre os comportamentos de liderança – quanto às subunidades	36
5.7.	Diferenças significativas no clima organizacional – quanto à subunidade	38
5.8.	Diferenças significativas nos fatores critério – quanto às subunidades	41
5.9.	Relações entre as dimensões da liderança dos Comandantes e as dimensões do clima organizacional.....	42
5.10.	Relações entre as dimensões do clima organizacional dos Comandantes e os fatores critério	43
Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações		45
6.1.	Introdução.....	45
6.2.	Verificação das hipóteses, das perguntas derivadas e da pergunta de partida da investigação	45
6.2.1.	Hipóteses	45
6.2.2.	Questões derivadas	48
6.2.3.	Pergunta de partida da investigação	49
6.3.	Reflexões finais	50
6.4.	Recomendações e limitações	52
6.5.	Propostas de investigações futuras	52

Bibliografia.....	53
Apêndices.....	57
Anexos.....	73

Índice de figuras

Figura nº 1 - Metodologia da elaboração da investigação.	5
Figura nº 2 - Modelo estrutural do trabalho de investigação.	7
Figura nº 3 - Caracterização da amostra por posto.	28
Figura nº 4 - Caracterização da amostra por armas.	29
Figura nº 5 - Caracterização da amostra por áreas funcionais.	29
Figura nº 6 - Caracterização da amostra por subunidades.	30
Figura nº 7 - Caracterização da amostra por género.	30
Figura nº 8 - Caracterização da amostra por nível etário.	30
Figura nº 9 - Caracterização da amostra por grau académico.	31
Figura nº 10 - Caracterização da amostra quanto à distância da sua residência à sua naturalidade.	31
Figura nº 11 - Caracterização da amostra por Oficiais Subalternos e Capitães.	31
Figura nº 12 - Análise descritiva das dimensões de liderança - quanto à subunidade.	33
Figura nº 13 - Análise descritiva dos fatores critério - quanto à subunidade.	34
Figura nº 14 - Análise descritiva do clima organizacional - quanto à subunidade.	36
Figura nº 15 - Posição da GNR no Sistema Nacional de Forças.	67
Figura nº 16 - Dupla dependência ministerial.	68
Figura nº 17 - Orgânica da GNR.	74
Figura nº 18 - Orgânica de um Comando Territorial.	76
Figura nº 19 - Comportamentos de liderança.	80
Figura nº 20 - Modelo de competências para os Oficiais Subalternos do Exército Português.	83

Índice de tabelas

Tabela nº 1 - Dimensões e itens do questionário de liderança e o <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	22
Tabela nº 2 - Fatores critério e o <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	23
Tabela nº 3 - Fiabilidade das escalas usando o <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	24
Tabela nº 4 - Descrição das dimensões do clima organizacional e os itens que os compõem - Modelo de Furnham e Goodstein (2004).	25
Tabela nº 5 - Coeficiente de consistência interna <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	26
Tabela nº 6 - Dimensões de liderança quanto à subunidade - percepção dos subordinados.	37
Tabela nº 7 - Comparação múltipla das médias (Teste <i>Tukey</i>) para as dimensões de liderança quanto às subunidades - percepção dos subordinados.	38
Tabela nº 8 - Dimensões do clima organizacional quanto à subunidade - percepção dos subordinados.	40
Tabela nº 9 - Estatística descritiva quanto às dimensões do clima organizacional - entre subunidades.	40
Tabela nº 10 - Fatores critério quanto à subunidade - percepção dos subordinados.	41
Tabela nº 11 - Comparação múltipla das médias (Teste <i>Tukey</i>) para os fatores critério quanto às subunidades - percepção dos subordinados.	42
Tabela nº 12 - Matriz de correlações entre as dimensões de liderança e as dimensões do clima organizacional.	43
Tabela nº 13 - Matriz de correlações entre as dimensões do clima organizacional e os fatores critério - percepção dos subordinados.	44
Tabela nº 14 - Traços de personalidade.	79
Tabela nº 15 - Fatores característicos do carisma.	81
Tabela nº 16 - Componentes da liderança transacional e transformacional.	82
Tabela nº 17 - Perfil do líder do Exército dos Estados Unidos da América.	84
Tabela nº 18 - Modelo de liderança no Exército dos Estados Unidos da América.	84
Tabela nº 19 - Modelo de liderança do Exército Britânico: Potencial.	85
Tabela nº 20 - Modelo de liderança do Exército Britânico: Desempenho.	85
Tabela nº 21 - Qualidades e habilidades do líder do Exército Espanhol.	87

Tabela nº 22 - Dimensões e competências do líder das Forças Militares Canadianas.	87
Tabela nº 23 - Modelo de Litwin e Stringer.	89
Tabela nº 24 - Modelo de Kolb.	89
Tabela nº 25 - Modelo de Furnham e Goodstein.	90
Tabela nº 26 - Modelo de Bispo.	90
Tabela nº 27 - Comparação de modelos de pesquisa organizacional.	91

Lista de apêndices e anexos

Apêndice A - Carta de apresentação.....	58
Apêndice B - Inquérito de liderança e clima organizacional.....	60
Apêndice C - A Guarda Nacional Republicana.....	67
Anexo A - Orgânica da Guarda Nacional republicana.....	74
Anexo B - Traços de personalidade.....	79
Anexo C - Comportamentos de liderança	80
Anexo D - Fatores caraterísticos do carisma	81
Anexo E - Liderança transacional e transformacional.....	82
Anexo F - Modelos de competências de liderança	83
Anexo G - Fatores critério.....	88
Anexo H - Modelos de pesquisa de clima organizacional	89

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AM	Academia Militar
Art. °	Artigo
CO	Clima Organizacional
DCC	Destacamento de Controlo Costeiro
DI	Destacamento de Intervenção
DT	Destacamento de Trânsito
DTer	Destacamento Territorial
EG	Escola da Guarda
GNR	Guarda Nacional Republicana
LO/GNR	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
MAI	Ministério da Administração Interna
NEP	Norma de Execução Permanente
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TPO	Tirocínio Para Oficiais
X_m	Média de valores

Epigrafe

*“A maior habilidade de um Líder é desenvolver habilidades extraordinárias
em pessoas comuns.”*

Abraham Lincoln

Capítulo 1

Introdução

1.1. Introdução

Este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema “Caracterização dos Comportamentos de Liderança e a sua Influência no Clima Organizacional das Unidades da Guarda Nacional Republicana” integra o plano curricular dos cursos da Academia Militar (AM), com o propósito de obter o grau de Mestre em Ciências Militares – Especialidade Segurança. O TIA realiza-se durante o Tirocínio Para Oficiais (TPO) e representa o fim de uma longa etapa de formação aos futuros Oficiais da Guarda Nacional Republicana (GNR) quer na AM quer na Escola da Guarda (EG).

Pretende-se com esta investigação caracterizar os comportamentos de liderança e o clima organizacional das subunidades da Guarda Nacional Republicana (GNR), assim como a relação entre os comportamentos de liderança e as diferentes dimensões do clima organizacional (CO). Na verdade, os Comandantes/líderes desempenham um papel importante na sua definição e estabilidade e, conseqüentemente, representam um fator exponencial para o desempenho e satisfação organizacional.

Neste capítulo, começámos por fazer um enquadramento geral ao tema apresentado assim como a argumentação do tema escolhido. Pretendo ainda apresentar: o problema da investigação; as questões da investigação; os objetivos; a metodologia utilizada; a delimitação do estudo e; por fim, fazer uma breve síntese e estrutura dos capítulos.

1.2. Enquadramento

Segundo Rouco (2012):

(...) “em contexto organizacional militar, todos os que comandam têm conhecimento que a componente principal que garante o cumprimento da missão é o fator humano, sendo a liderança uma função essencial para

estabelecer as relações interpessoais entre o Comandante e o subordinado e, consequentemente garantir o cumprimento da missão” (p. 3).

A GNR “constitui um grande grupo social do qual se admite a predominância da cooperação, a coordenação formal, a identificação de metas a atingir, a forte estrutura hierárquica e fronteiras de ação marcadas pelas respectivas jurisdições” (Alves, 2005, p. 9). Tendo em conta a dimensão dos meios humanos que integram esta Guarda e as relações entre estes com o intuito de cumprirem objetivos comuns, existem dimensões quer ao nível da liderança quer do clima organizacional, que no desempenho do papel de Comandantes/Líderes são importantes considerar.

De facto “todas as organizações têm a sua própria cultura, esta representa um dos pilares estratégicos e define os padrões de trabalho, através das crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios” (Rouco, Quinta e Mariano, 2013, p. 21).

Considerando que a Guarda Nacional Republicana, tal como refere a sua Lei Orgânica (Lei nº63/2007 de 2007) é uma “Força de Segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas, e dotada de autonomia administrativa”, a sua cultura é certamente determinante no seu desempenho diário tanto ao nível das ações individuais de cada militar, como ao nível coletivo (ver Apêndice C - A Guarda Nacional Republicana).

Rouco *et. al.* (2013) refere ainda que “a cultura, através de uma liderança eficaz representa o alinhamento organizacional sobre o que é apropriado ou inapropriado fazer e assim contribuir de forma significativa para o clima organizacional” (p. 21).

Esta investigação é importante para a GNR, adiante também designada por Guarda, na medida em que a análise do clima organizacional é considerada como o grande diferencial e a ferramenta mais relevante para a gestão dos Recursos Humanos (Taniguchi e Costa, 2009, *cit in* Moço, 2011, p. 15). O estudo do clima organizacional da GNR poderá proporcionar aos atuais e futuros Comandantes o aumento da eficácia e melhorias na concretização da sua nobre missão.

1.3. Importância e justificação do tema

O clima organizacional afeta os sistemas, estruturas e comportamento dos recursos humanos tendo um impacto negativo ou positivo no desempenho e satisfação da

organização, assim como define através dos valores éticos os comportamentos apropriados ou inapropriados (Bispo, 2006).

Com esta investigação pretende-se caracterizar não só os comportamentos de liderança dos Comandantes Subalternos e Capitães das subunidades da GNR mas também as dimensões do clima organizacional nas subunidades da Guarda Nacional Republicana. Após essa caracterização, será possível identificar as relações entre os comportamentos de liderança e as dimensões do clima organizacional, bem como identificar os comportamentos de liderança que concorrem para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação.

O clima organizacional deve ser uma preocupação constante para o Comandante/Líder uma vez que afeta o desempenho e a satisfação dos subordinados (Oliveira, Carvalho e Rosa, 2012).

1.4. Definição dos objetivos

O objetivo principal do trabalho de investigação é contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais/comportamentos de liderança e gestão do clima organizacional no contexto militar auxiliando os que exercem funções de comando, direção e chefia a manter em níveis elevados de desempenho e satisfação o seu potencial humano. Por outro lado, procura-se identificar os comportamentos de liderança e as dimensões do clima organizacional existentes nas subunidades da Guarda Nacional Republicana.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) Identificar os comportamentos de liderança dos Comandantes Subalternos e Capitães da Guarda Nacional Republicana que exercem funções de comando;
- b) Identificar as dimensões do clima organizacional das subunidades da Guarda Nacional Republicana;
- c) Identificar as relações entre os comportamentos de liderança, as dimensões do clima organizacional, e os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação).

1.5. Questão de partida e questões derivadas

Para a realização do trabalho de investigação formulou-se a seguinte questão de partida:

Quais os comportamentos de liderança que promovem positivamente o clima organizacional nas Unidades da Guarda Nacional Republicana?

A partir desta, formulou-se as seguintes questões derivadas:

Questão Derivada nº 1: Quais os comportamentos de liderança adotados pelos Comandantes das subunidades da Guarda Nacional Republicana?

Questão Derivada nº 2: Quais as dimensões do clima organizacional adotadas pelas subunidades da Guarda Nacional Republicana?

Questão derivada nº 3: Quais os comportamentos de liderança dos Comandantes das subunidades da Guarda Nacional Republicana que promovem o clima organizacional positivo?

Questão Derivada nº 4: Quais as competências de liderança e dimensões do clima organizacional que promovem o esforço extraordinário, eficácia e satisfação nos militares da Guarda Nacional Republicana?

1.6. Hipóteses

Para responder à pergunta de partida e às perguntas derivadas durante a realização desta investigação, e com a finalidade de encontrar respostas à problemática estudada, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese nº 1: Existem competências de liderança específicas nos Comandantes das subunidades da Guarda Nacional Republicana, segundo a perceção dos subordinados.

Hipótese nº 2: Existem dimensões do clima organizacional específicas nas subunidades da Guarda Nacional Republicana, segundo a perceção dos subordinados.

Hipótese nº 3: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança adotados pelos Comandantes das diversas subunidades da Guarda Nacional Republicana.

Hipótese nº 4: Existem diferenças significativas entre as dimensões do clima organizacional para as subunidades da Guarda Nacional Republicana.

Hipótese nº 5: Existem diferenças significativas entre os fatores critério para as subunidades da Guarda Nacional Republicana.

Hipótese nº 6: Existem relações significativas entre os comportamentos de liderança e as dimensões do clima organizacional para as subunidades da Guarda Nacional Republicana.

Hipótese nº 7: Existem relações significativas entre as dimensões do clima organizacional e os fatores critério adotados pelos Comandantes.

1.7. Metodologia

Esta investigação foi elaborada de acordo com a Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 520/ 2ª/DE/junho de 2013 da Academia Militar e nos casos em que é omissa segue a metodologia proposta por Sarmento (2013).

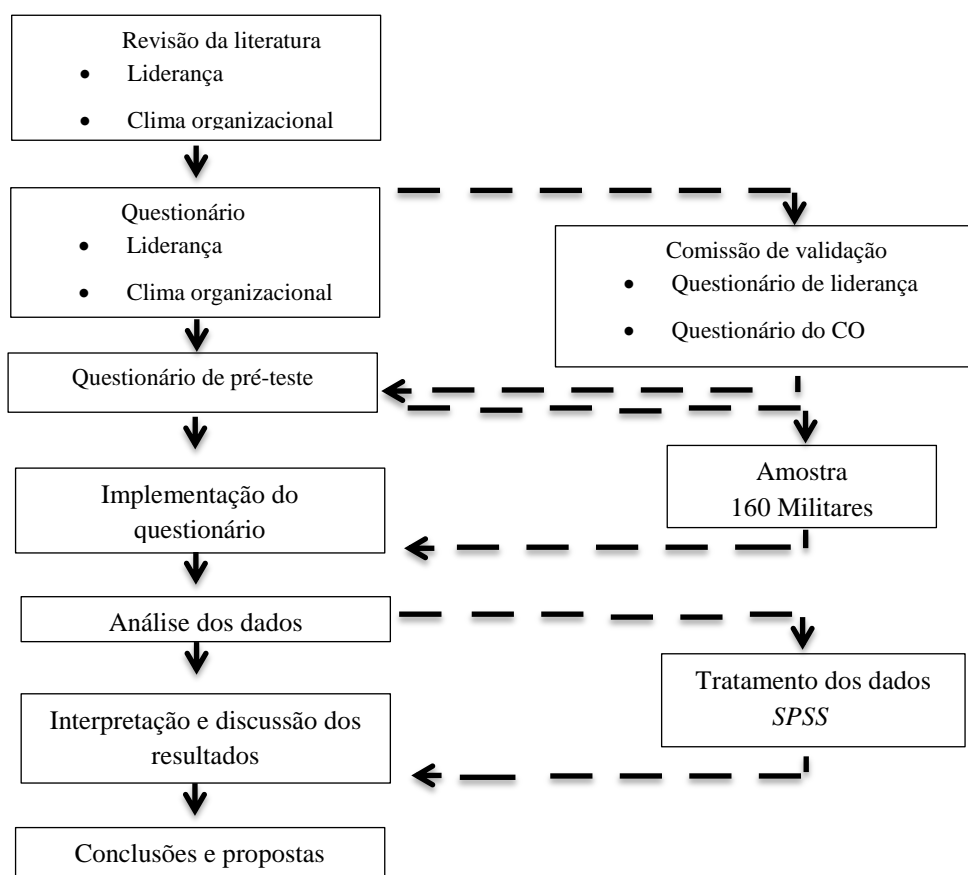


Figura nº 1 - Metodologia da elaboração da investigação.

A Figura nº 1 ilustra a metodologia seguida na elaboração desta investigação, que passamos a especificar:

No presente trabalho foi realizada uma revisão da literatura de modo a enquadrar toda a investigação. Além da consulta de livros, a revisão da literatura incidiu principalmente em artigos científicos mais recentes, sobre a liderança e o clima organizacional.

Posteriormente, foi implementado um inquérito acerca de liderança e um sobre o clima organizacional. O questionário foi sujeito a uma comissão de validação e realizado um pré-teste. Após a sua aplicação, os dados obtidos foram tratados em *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS – 20)* e, posteriormente, foi feita a sua interpretação e discussão dos resultados obtidos. Para finalizar, apresentaram-se algumas conclusões e propostas.

1.8. Delimitação do estudo

No presente trabalho é pertinente apresentar a abrangência da investigação. O TIA integra a caracterização dos comportamentos de liderança e a sua influência no clima organizacional de subunidades da Guarda Nacional Republicana.

Não tendo sido possível aplicar os questionários a todo o Universo da Guarda Nacional Republicana, este estudo foi realizado em cinco subunidades diferentes, pertencentes quer às Unidades Territoriais quer a uma Unidade Especializada (ver Anexo A – Orgânica da Guarda Nacional Republicana). Foram selecionados dois Destacamentos Territoriais (DTER), um Destacamento de Trânsito (DT) e um Destacamento de Intervenção (DI), todos eles de Comandos Territoriais diferentes e com especificidades diferentes assim como um Destacamento de Controlo Costeiro (DCC) que integra a Unidade de Controlo Costeiro e, portanto, faz parte das Unidades Especializadas.

A escolha destas subunidades deveu-se às diferentes características de cada uma, em função quer da sua missão quer dos meios materiais e humanos que dispõem, apresentando algumas assimetrias que se podem revelar importantes para o estudo em questão. O anonimato vai ser mantido em relação às subunidades, uma vez que este estudo avalia diretamente os Comandantes. Pese embora existam diferentes subunidades dentro da GNR é importante avaliar o seu clima e ver onde realmente existem maiores dificuldades para que estas se possam colmatar.

1.9. Enunciado da estrutura do trabalho e sínteses de capítulos

O presente trabalho de investigação obedece à estrutura proposta pelo Anexo da NEP 520/2ª/DE/1JUN13/AM (2013), o qual nos fornece os parâmetros a obedecer na elaboração do TIA. Assim, este trabalho é composto por seis capítulos na parte textual.

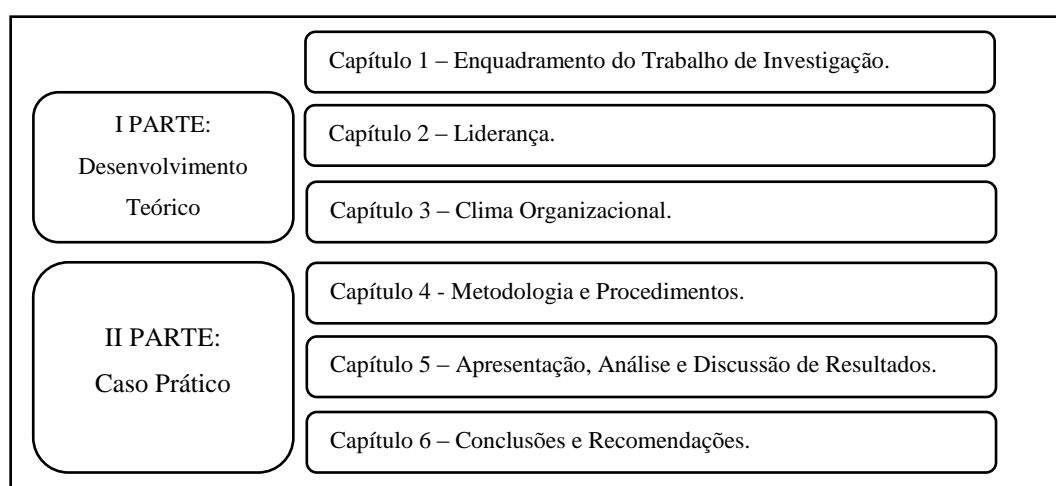


Figura nº 2 - Modelo estrutural do trabalho de investigação.

Como demonstra a Figura nº 2, o trabalho de investigação é constituído por um primeiro capítulo, no qual se faz a introdução ao trabalho bem como a sua justificação, e duas partes: uma teórica, que diz respeito à introdução ao trabalho e revisão da literatura, e outra prática, que se refere ao trabalho de campo. A primeira parte divide-se em dois capítulos (capítulo 2 a 3) e a segunda parte em três capítulos (capítulo 4 a 6).

Na parte I, o segundo capítulo faz referência a aspetos da liderança. No terceiro capítulo caracteriza-se o clima organizacional.

A parte II do relatório é uma parte dedicada ao “trabalho de investigação”. No capítulo 4 é apresentada a metodologia que foi seguida na parte prática. O capítulo 5 aborda a análise e discussão de resultados. No capítulo 6 são apresentadas as conclusões, e validadas ou refutadas as hipóteses iniciais, respondendo às questões derivadas e consequentemente, à questão de partida, fazendo algumas recomendações. Por último, na bibliografia são apresentadas as obras consultadas e que serviram de referência a este trabalho de investigação, seguindo-se os apêndices e anexos que complementam o TIA.

Parte I – Enquadramento Teórico

Capítulo 2

Liderança

2.1. Introdução

Neste capítulo procura-se analisar um conjunto conceitos de liderança de forma a poder relacioná-los com o clima organizacional. Pretende-se assim compreender a importância da liderança e os seus contributos significativos para o presente estudo, procurando-se constantemente identificar as competências associadas à liderança e ao clima organizacional de forma a sustentar a fundamentação do modelo conceptual deste trabalho de investigação.

Ainda, neste capítulo, será efetuada uma análise crítica aos diferentes modelos de liderança e respetivos questionários de modo a escolher o que concorre eficazmente para validar as hipóteses formuladas, as questões derivadas e a questão central. São, igualmente, apresentados os resultados de alguns trabalhos de investigação.

2.2. Conceito de liderança

Num ambiente organizacional em que por um lado se procura cumprir as mesmas ou mais missões com menos recursos, a liderança é claramente fundamental. Está implícita na interação permanente entre os membros de um grupo, assumindo especial importância na promoção de um clima positivo, de motivação e satisfação individual e coletiva. Por outro lado, no comportamento organizacional a liderança representa claramente um fator determinante para a mobilização e coesão dos colaboradores para obter desempenhos extraordinários (Rouco, 2012). Segundo Chiavenato (2000) a “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo” (p. 107).

Para Vieira (2002), “a liderança é o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (p. 15).

Leitão e Rosinha (2007) também referem a liderança como:

(...) “um processo, praticado por alguém, capaz de influenciar a condução e orientação das atividades dos outros membros, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, com o intuito de ativar a energia necessária para alcançar eficazmente os objetivos designados pelo líder” (p. 21).

Na opinião de Chelladurai (1999), todas as definições de liderança incluem três aspetos importantes, designadamente ser um processo comportamental, ter natureza interpessoal e ainda destinar-se a influenciar e a motivar os indivíduos através dos objetivos organizacionais (Chelladurai, 1999, *cit in* Rouco *et. al.*, 2013, p. 146).

Ainda de acordo com Chiavenato, a liderança é um processo que não deve ser confundido com direção ou com chefia uma vez que o líder nem sempre é um dirigente ou chefe (Chiavenato, 1994, p. 146).

Mais recentemente Gonçalves (2013) complementa a ideia de Chiavenato dizendo que a mesma não nasce com o poder hierárquico, ou seja, nem sempre uma pessoa que possui um maior cargo hierárquico se constitui um líder ou possui liderança, já que pode adquirir tal característica por meio da teoria e da prática.

Em suma:

(...) “quando se trata do tema liderança não existem fórmulas prontas, pois cada organização é um universo próprio, com as suas características e histórias, necessitando que seja construído um estilo de liderança que melhor se adequa às suas necessidades. O exercício da liderança não é exato, mas está submetido às variações e especificidades do comportamento humano” (Gabriel, 2014, p. 15).

2.3. Teorias da liderança

Se analisarmos vários estudos e teorias da liderança, facilmente percebemos que foi durante o século XX que ocorreu a maior evolução dos processos, sobre o conceito ainda hoje não há consenso.

Para Araújo (2013), os estudos sobre liderança podem ser classificados em quatro grandes grupos. A primeira teoria a surgir foi a dos traços de personalidade, seguindo-se as teorias comportamentais, as situacionais e as contingenciais. Mais recentemente, enraizaram-se as teorias carismáticas, transformacionais e transacionais.

Para Marcondes (2010) é possível perceber que apesar dos resultados apontarem por vezes índices de liderança mais baixos e alguma insatisfação em relação a alguns aspetos, as pessoas têm percebido que os seus líderes desenvolvem ações para ajudá-las no processo de motivação e satisfação.

De seguida, apresenta-se um breve resumo destas teorias.

2.3.1. Teoria dos traços

A teoria dos traços de personalidade defende que os líderes nascem com algumas características, tais como os traços físicos (estatura, aparência), características próprias de personalidade (autoestima, autoconfiança) e aptidões naturais (inteligência, fluência verbal), que os distinguem de ser ou não líderes e entre os líderes se estes são ou não eficazes (Pina e Cunha *et. al.*, 2007). Goleman (1997) defende que a capacidade de liderança está presente em todas as pessoas, uma vez que um potencial líder emerge através da experiência e da sua capacidade de aprender e beneficiar com a experiência (ver Anexo B - Traços de personalidade).

2.3.2. Teoria comportamental

Enquanto a abordagem anterior referia a possibilidade de um líder nascer como tal, esta teoria interroga o que é necessário para formar um líder (Araújo, 2013). Este paradigma levou à introdução de duas dimensões fundamentais, a consideração e a estrutura. A consideração remete para uma maior orientação para as pessoas, enquanto a estrutura prima por um comportamento orientado para a tarefa e pela atribuição de papéis aos subordinados (Yulk, 1994, *cit in* Ferreira e Martinez, 2008). Na lógica deste modelo, a substituição dos sistemas autocráticos por sistemas participativos, que conferem voz aos subordinados, podendo estes ser ouvidos e participar na tomada de decisões, aumenta a

eficácia (Pina e Cunha, Cardoso, Cunha e Rego, 2007) (ver Anexo C - Comportamentos de liderança).

2.3.3. Teorias contingenciais e situacionais

Com a evolução do conceito procurou-se incidir em contextos reais, tentando identificar variáveis contingenciais e situacionais (Araújo, 2013).

Nas teorias contingenciais procura-se identificar as características dos líderes altamente eficazes evidenciando novos indicadores (exemplo: o Modelo Contingencial de Fiedler - utilização de três elementos: o estilo de liderança, o desempenho do grupo, os níveis de poder/posição situacional.). Nas teorias situacionais, a insatisfação quanto à força dos modelos anteriores levou à investigação de fatores situacionais (exemplo: O modelo situacional de Hersey e Blanchard - duas variáveis: o comportamento do líder, que cruza a orientação para as tarefas com a orientação para o relacionamento; e a maturidade dos subordinados.) (Araújo, 2013, pp. 21-22).

2.3.4. Teorias carismáticas, transformacionais e transacionais

Liderança Carismática:

Segundo Bilhim e Castro (1997), esta teoria parte do pressuposto que “os seguidores atribuem a outro indivíduo capacidades extraordinárias ou heroicas quando observam certos comportamentos” (pp. 65-66). Os seguidores têm a percepção de que o líder está dotado de excepcionais qualidades. House (1997) coloca em evidência diversos aspetos, tais como: os traços do líder; comportamentos do líder e situações facilitadoras (*cit in* Pina e Cunha, *et. al.*, 2007, p. 364) (ver Anexo D - Fatores caraterísticos do carisma).

Liderança Transformacional e Transacional:

A Liderança transacional motiva os seguidores, apelando aos seus interesses. O líder transacional dá recompensas para a realização de mudanças e esforços extras no trabalho. A influência sobre a liderança transacional é baseada na autoridade burocrática ou formal. As organizações burocráticas aumentam o poder legal e o respeito pelas regras e tradições (Rouco, 2012).

Góis (2011), afirma que os líderes devem de assumir comportamentos proactivos, procurando otimizar o desenvolvimento individual e organizacional. Estes líderes devem ter a capacidade de convencer os liderados a atingir elevados níveis de potencial assim como elevados níveis de padrões morais e éticos.

A liderança transformacional e transacional são dois conceitos distintos contudo, autores como Bass (1985) consideram que estas se complementam uma vez que a primeira está orientada para as pessoas e a segunda para as tarefas e que ambas concorrem de forma diferente para a obtenção dos mesmos objetivos: desempenhos e satisfação – individual e coletiva (*cit in Araújo, 2013, p. 29*).

O novo paradigma de liderança começou a captar atenção dos militares mesmo antes de formalmente conceptualizado, quando se percebeu que os comportamentos transformacionais levavam os subordinados a exceder o desempenho esperado (Bass, 1996, *cit in Rosinha, 2009*) (ver Anexo E - Liderança transacional e transformacional).

2.4. Comandante/chefe Vs. Líder

Geralmente as pessoas acham que ser chefe é mesma coisa do que ser líder. Para esclarecermos esta opinião é importante verificarmos o pensamento de alguns autores.

“O conceito de chefe é alguém que exerce o poder em função da virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer imposição administrativa, dirige um grupo com a colaboração dos seus membros” (Tourino, 1981, *cit in Sobrinho e Almeida, 2002, p.26*).

A palavra liderança é usada não só para designar a pessoa que comanda (chefe) mas também para quem guia (líder). Existem inúmeras diferenças entre um caso e outro: por vezes, o chefe não lidera, exerce apenas um poder autoritário sobre os seus membros (Beal, Bohlen e Raudabaugh, 1965, *cit in Sobrinho e Almeida, 2002, p. 27*).

Segundo Denise (2012):

(...) “ o líder tem mais seguidores que compartilham as mesmas ideias, encontrando melhores resultados de forma autónoma. Aquele que exerce poder, no caso do chefe, para conseguir a adesão do grupo corre o risco de ser prejudicado sem saber o que se está a passar, pois um funcionário

insatisfeito pode influenciar toda a equipa contra uma ideia mais do que o próprio chefe a favor dessa própria ideia” (p. 3).

Enquadrando esta temática com as teorias da liderança, na liderança transacional pode ser alcançada a submissão e obediência à hierarquia, no entanto, o vínculo na liderança transformacional é mais forte no sentido da possibilidade da entrega da própria vida pelo sacrifício a uma causa (Bass, 1998, *cit in* Seixas, 2012).

Para os militares não existem aumentos de salário ou prémios para quem cumpre melhor as suas funções ou as cumpre com um nível elevado de desempenho. A liderança transacional não é suficiente para motivar os subordinados e levá-los a atingir padrões de motivação e desempenho superiores aos expectáveis. É neste aspeto que a liderança transformacional faz a diferença (Santos, 2012).

2.5. Modelos de competências de liderança

Após a revisão do conceito de liderança e tomando como referências as suas múltiplas definições segundo os vários autores, importa nesta subsecção identificar quais as competências que estão associadas ao líder para desempenhar o seu papel na organização. Entende-se, ainda, como oportuno considerar a “competência como um conjunto de traços de personalidade, conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos para ter desempenhos superiores no local de trabalho e segundo um critério de referência ou grau de realização” (Rouco, 2012, p. 81). Assim, esta definição de competência engloba os comportamentos de liderança a identificar e durante a revisão de literatura apenas serão abordados os modelos associados ao contexto militar tendo em conta o objeto deste trabalho de investigação (ver Anexo F - Modelos de competências de liderança).

Para Silva *et. al.* (2006), a necessidade de um modelo de competências aparece na maior parte das organizações ligada à gestão e por isso muito centrada nas ações (comportamentos) e nos desempenhos superiores.

Bass (1985, *cit in* Rouco, 2012) definiu três critérios que podem ser associados à ação de comando: eficácia dos líderes, satisfação dos subordinados e esforço extraordinário. A eficácia do líder é avaliada consoante a motivação imprimida nos subordinados e a sua capacidade de organização. A satisfação dos subordinados é avaliada conforme os estilos de liderança que são utilizados pelo líder para melhor cumprir os objetivos. Quanto ao esforço extraordinário, e no que se refere ao líder, este será ou não

capaz de motivar os subordinados para o sucesso, fazendo com que façam mais do que aquilo que lhes é exigido, acabando por superar expectativas (ver Anexo G - Fatores critério).

2.6. Liderança Vs. Clima organizacional

De acordo com McClelland (1982) “o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança praticados e pela estrutura organizacional, contribuindo para influenciar o comportamento dos indivíduos em função das necessidades de afiliação, poder ou realização na organização” (*cit in* Ferreira e Martinez, 2008, p. 106).

Para Araújo (2013):

(...) “a teoria das necessidades dá relevância a três componentes fundamentais para a assimilação do clima organizacional: a) necessidade de poder: caracteriza-se pelo forte desejo de dominar e controlar, chefiar, influenciar e manter impacto sobre os outros indivíduos; b) necessidade de realização: é o desejo de alcançar sucesso ou de ter êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência; c) necessidade de afiliação: consiste no desejo de manter relações calorosas, afetuosas e amistosas com outros indivíduos” (pp. 41-42).

Ainda na opinião de Pina e Cunha (2007) “os líderes são figuras especialmente relevantes na promoção da coragem e dos climas organizacionais corajosos” (p. 69).

Giritli, Oney-Yazici, Topçu-Oraz e Acar (2013) afirmam que a liderança é suscetível de não ter qualquer valor acrescentado, se os líderes não tiverem a cultura organizacional em conta.

Conclui-se que:

(...) “podem ser criados climas organizacionais diferentes pela variação do estilo de liderança empregue na organização. Os climas organizacionais podem ser criados num curto espaço de tempo e ainda assim as suas características permanecerem estáveis. Alcançado este passo apresentam efeitos significativos na motivação e, consequentemente, no desempenho e satisfação” (Ferreira e Martinez, 2008, *cit in* Araújo, 2013, p. 43).

Capítulo 3

Clima Organizacional

3.1. Introdução

Neste capítulo procura-se analisar um conjunto de definições acerca do clima organizacional. Atendendo ao objetivo deste estudo, é importante compreender a importância do clima organizacional e a sua relação com a liderança, de forma a identificar os seus contributos significativos.

Será, ainda, efetuada uma análise crítica aos diferentes modelos do clima organizacional de forma a escolher o questionário que melhor concorre eficazmente para validar as hipóteses formuladas, as questões derivadas e a questão central.

3.2. Conceito de clima organizacional

A definição de clima organizacional não é consensual. Fazendo uma análise aos imensos estudos publicados verifica-se que o clima organizacional é avaliado nos mais diversos contextos (escolar, militar, hospitalar, industrial) e está relacionado com as mais imensas variáveis organizacionais (desempenho, produtividade, satisfação, eficácia), com o objetivo de tentar evidenciar a realidade (Fontes, 2010, p. 12).

O clima por Litwin e Stringer foi definido como sendo “os efeitos percebidos, subjetivos, do sistema formal, o estilo informal dos gestores e outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa determinada organização” (Liwin e Stringer, 1968, p. 5).

O clima influencia significativamente os processos organizacionais e psicológicos da comunicação, resolução de problemas, aprendizagem, motivação, eficiência e produtividade de uma organização, bem como a inovação e satisfação no trabalho (Rahimić, 2013).

Também Goleman (2000) refere uma relação entre a liderança, clima e desempenho. O autor considera que o clima organizacional decorre de um conjunto de seis fatores que influenciam o ambiente de trabalho na organização: flexibilidade; responsabilidade; padrões; recompensas; clareza e empenhamento.

Chiavenato (1999) refere-se à importância do fator humano e à responsabilidade do mesmo na excelência das organizações bem sucedidas, sendo assim muito importante na atualidade. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio das pessoas que nelas trabalham.

Para Chiavenato (2002):

(...) “o clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aos aspetos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado” (p. 95).

Deduz-se assim que o clima influencia a motivação das pessoas e que pode ou não deixá-las motivadas para o seu trabalho, levando-as a colaborar em prol dos objetivos da organização.

Afonso (2010) acrescenta que a comunicação é um elemento essencial na ajuda da produção de um clima positivo, uma vez que é o elo de ligação do relacionamento existente entre os indivíduos e a organização, trata-se de um meio de influência mútua.

O estilo de liderança adotado pode condicionar as ações dos trabalhadores no seio organizacional (Shein, 1985 *cit in* Moço, 2011). Goleman (2000) também partilha desta ideia afirmando que o clima é influenciado pelos estilos de liderança.

O carácter de um líder e as suas virtudes podem contribuir para o desempenho positivo das organizações. Do mesmo modo que, a estrutura organizacional e o tipo de gestão podem interferir no estilo de liderança adotado pelo líder, visto que, também este é alvo de constantes influências por todo o contexto organizacional (Oliveira e Campello, 2008, *cit in* Moço, 2011).

As emoções vividas pelo líder originam reflexos na cultura da organização, moldam a satisfação dos colaboradores, a sua lealdade e produtividade e influenciam verdadeiramente os resultados (Míllan e Penagos, 2008, *cit in* Moço 2011).

Também segundo Beraldo (1996) a comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações porque atua principalmente em três frentes: é fundamental para a obtenção de resultados, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto das pessoas a quem serve.

3.3. Clima organizacional Vs. Cultura organizacional

Para Moço (2011) “a cultura organizacional está subentendida em cada organização. Esta expressa as normas, valores, crenças, conferindo-lhe identidade e personalidade inteligível a cada organização” (p. 5).

Para Katz e Kahn (1970, *cit in* Moço, 2011, p. 6) toda a organização cria a sua própria cultura ou clima, sendo que o clima organizacional é resultante do produto dos fatores que vão influenciar e ser visíveis na cultura da organização.

Já para Chiavenato (2002, *cit in* Moço, 2011, p. 6) a cultura é a identidade específica de cada organização, é composta por elementos visíveis (estilos de comportamentos dos colaboradores) e invisíveis (normas, valores, crenças enraizadas na estrutura organizacional e partilhadas por toda a organização).

A cultura pressupõe a existência de valores partilhados entre os indivíduos, sendo desta que emana o ambiente organizacional. Dentro deste ambiente, devemos ter em atenção diversos fatores organizacionais que podem influenciar positiva ou negativamente o clima da organização. Há que ter em conta também, que o clima gera efeitos comportamentais, cognitivos e emocionais em cada indivíduo (Oliveira e Campello, 2008, *cit in* Moço, 2011).

A cultura organizacional é considerada uma estratégia de motivação não material na teoria e na prática, enquanto o clima organizacional é considerado como um dos elementos básicos da cultura organizacional (ou um resultado da cultura organizacional). O clima organizacional intercede no trabalho e nas relações interpessoais, e influencia os processos de comunicação, resolução de problemas, aprendizagem, motivação e eficiência (Rahimić, 2013). A análise destes fatores torna-se muito complexa, devido à multiplicidade de personalidades que integram uma organização (Moço, 2011).

3.4. Modelos de pesquisa organizacional

Para que os dirigentes possam determinar quais os pontos fortes e os pontos fracos da organização, o estudo do clima organizacional assume um papel importante, tornando-se mais fácil colocar em prática as mudanças necessárias para a melhoria e satisfação dos funcionários. O objetivo é dar, simultaneamente, qualidade de vida ao empregado e conseqüentemente, melhorar e dar qualidade ao produto da empresa (Moço, 2011). No caso da GNR, é aumentar a eficácia na execução da sua missão.

Nas últimas décadas várias dimensões do clima organizacional foram identificadas, sendo fonte temática de vários trabalhos de investigação, surgindo então vários modelos de avaliação do clima organizacional, mas nem todos tiveram consistência e validação científica.

Os principais modelos criados para a pesquisa de clima organizacional em grandes empresas foram o modelo de Litwin e Stringer (1968), o modelo de Kolb *et. al.* (1986) e o modelo de Sbragia em 1983, e recentemente o modelo de Bispo (2006). No entanto, também outros modelos mais específicos mereceram especial atenção, nomeadamente, os modelos de Luz em 2001, Rizzatti em 2002 e Pereira em 2003 (*cit in* Moço, 2011).

Como ilustra a Tabela nº 23 (ver Anexo H - Modelos de pesquisa de clima organizacional) o modelo de Litwin e Stringer apoiou-se na teoria das necessidades de McClelland (realização, poder e afiliação). Dos vários estudos realizados em organizações, os resultados apresentaram uma maior satisfação por parte dos colaboradores em que os líderes promoviam ambientes democráticos. Através deste modelo, os autores pretenderam demonstrar que o clima organizacional pode sofrer influências e ser alterado de acordo com determinados fatores, tal como o estilo de liderança dos líderes (Bispo, 2006).

Kolb (1986), com o modelo apresentado na Tabela nº 24 (ver Anexo H - Modelos de pesquisa de clima organizacional), procurou validar se existiam relações entre as dimensões desenvolvidas e os fatores motivacionais (Bispo, 2006).

Surge em 1983 o modelo de Sbragia que é baseado no modelo de Litwin e Stringer. Trata-se de um modelo mais amplo, cujos objetivos principais eram: conhecer a perceção do clima nas instituições de pesquisa; identificar as deficiências existentes e determinar se uma melhor integração de metas individuais e coletivas pode beneficiar o desempenho organizacional (Bispo, 2006). O autor promoveu e orientou decisões para implementar melhorias nas lacunas detetadas e aferiu que o clima está relacionado com a satisfação do trabalho (Bispo, 2006).

Coda por sua vez, em 1997, desenvolveu um modelo para avaliar a motivação e a liderança organizacional. Este modelo vai mais além do que os anteriores, analisando fatores como a motivação, a cultura, o bem-estar e a liderança dos funcionários. A finalidade deste modelo era apresentar novas estratégias e ferramentas para a gestão dos Recursos Humanos (Moço, 2011).

Kozlowski e Doherty a partir de estudos da psicologia aplicada, em 1989, deram origem a um modelo para avaliarem os efeitos do estilo de liderança na organização. Robert Levering, entre 1984 e 1997, desenvolveu estudos e criou indicadores que permitiram avaliar a correlação entre o desempenho, o nível de satisfação e qualidade de vida dos empregados e o clima organizacional. Rizzatti, por sua vez, inicia os seus estudos em 1995, aperfeiçoando e consolidando os resultados com novos estudos em 2002 (Moço, 2011).

Os resultados destes estudos permitiram ao longo dos anos a reestruturação de aspetos organizacionais, tais como: a estrutura, as estratégias, as políticas organizacionais e dos Recursos Humanos, os estilos de liderança, e a comunicação (Moço, 2011).

Para Furnham e Goodstein (2004), apesar dos vários instrumentos de pesquisa clima organizacional disponíveis, poucos têm as características psicométricas formais necessárias para uma utilização prática mais abrangente ao nível internacional. O modelo dos autores é constituído por 14 dimensões, conforme ilustra a Tabela nº 25 (ver Anexo H - Modelos de pesquisa de clima organizacional) (Bispo, 2006).

Após a análise de vários modelos de clima organizacional e das suas dimensões, Bispo propôs um modelo mais abrangente tendo em conta os fatores externos e internos que influenciam diretamente os colaboradores e consequentemente o clima organizacional (ver Tabela nº 26). Bispo (2006) classifica os climas segundo dois campos distintos: o mais ou menos favorável (verifica-se índices médios de faltas, rotatividade e dedicação) e o desfavorável (apresenta alta rotatividade de pessoas, baixo desempenho e comprometimento dos funcionários e conflitos). A grande alteração relativamente a modelos anteriores é a apresentação de fatores externos como influenciadores do clima organizacional (Moço, 2011).

Na Tabela nº 27 do Anexo H - Modelos de pesquisa de clima organizacional - é possível verificar a comparação das características de alguns modelos de pesquisa de clima organizacional.

Parte II – Investigação de Campo

Capítulo 4

Metodologia e Procedimentos

4.1. Introdução

Após a apresentação da parte teórica do trabalho, foi desenvolvida a parte prática de forma a complementar o enquadramento teórico, com o objetivo de se procurar responder às perguntas e hipóteses levantadas. O estudo foi feito através da recolha de informação a vários níveis, desde diferentes teorias, modelos de liderança e suas competências, à abordagem do clima organizacional, tendo em conta fatores que contribuem positivamente para a eficácia, satisfação e esforço extraordinário a partir de artigos científicos publicados em revistas internacionais.

Concluída a parte teórica, de seguida procedemos à investigação de campo, onde procurámos responder às questões enunciadas no início deste trabalho.

No presente capítulo desenvolve-se essa informação, bem como os métodos, técnicas e procedimentos efetuados no nosso trabalho de campo.

4.2. Método de abordagem do trabalho

Um trabalho de investigação aplicada requer uma metodologia da investigação adequada, a qual se constitui como o fio condutor para a sua construção. A metodologia permite-nos obter conhecimentos para fazer o levantamento da pergunta de partida e explicar a forma de obter resultados para dar resposta à mesma.

Tendo em conta a análise bibliográfica efetuada, foi aplicado um questionário de competências de liderança (Rouco, 2012) e um questionário do clima organizacional baseado em Furnham e Goodstein (2004), certificando antecipadamente que os mesmos se adaptavam à realidade da GNR.

Para testar as hipóteses levantadas recorreremos à técnica quantitativa relativamente à recolha de informação. Face ao tempo disponível e aos recursos financeiros disponíveis, a técnica que mais se adequou à realização deste trabalho foi a aplicação de inquéritos por questionário já validados para o contexto militar - Exército.

Após a aplicação da versão final do inquérito e recolha de dados, procedemos ao tratamento e análise estatística com recurso ao programa estatístico *SPSS*. O tratamento de dados neste programa é complexo, tendo sido tratados com auxílio do meu orientador.

4.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Utilizou-se o método inquisitivo onde se usam técnicas de observação indireta. Foi produzido um questionário fornecido pelo orientador acerca das competências de liderança (II e III Parte), ao qual se juntou (IV Parte) um questionário do clima organizacional. Os inquéritos por questionários são de resposta fechada.

Para verificar a funcionalidade dos inquéritos, os mesmos foram previamente enviados a 10 militares do Destacamento Territorial de Santarém.

A primeira parte é constituída pelos dados sociodemográficos (variáveis independentes) com 10 perguntas fechadas.

4.3.1. Questionário de competências de liderança (Rouco)

A segunda parte refere-se ao questionário das competências de liderança (Rouco, 2012) que é constituído por seis dimensões de liderança para obter desempenhos superiores, com 48 perguntas fechadas, e com uma escala de Likert de 1 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente), como ilustra a Tabela nº 1, que especificam o seu nível de concordância com uma afirmação.

Tabela nº 1 - Dimensões e itens do questionário de liderança e o Alpha de Cronbach.

<i>Alpha de Cronbach</i>						
Dimensão	Descrição	Itens	Borralho 2012	Rouco 2012	Santos 2012	Tomás 2014
Orientação para a missão através do exemplo e ética	Capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, otimismo e entusiasmo, determinação e preservar a autoconfiança, aptidão técnica, capacidade de resolução de problemas, para obter com eficiência e eficácia desempenhos para cumprir a missão e, dando-lhes reconhecimento pelas suas prestações.	15, 20, 21, 24, 25, 26, 29, 30, 33, 39, 47, 48, 50 (13 itens)	0,94	0,93	0,96	0,97
Tomada de decisão e planeamento	Capacidade para tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e implementar com eficácia as soluções para cumprir os objetivos dentro dos prazos estabelecidos mesmo com a hostilidade dos outros e, comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados.	14, 28, 35, 43, 51, 53, 55, 56, (8 itens)	0,90	0,87	0,91	0,90
Visão e ambiente externo e interno	Capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização e adequar os recursos disponíveis para cumprir os objetivos a longo prazo, assim como atualizar as capacidades e adaptar os seus comportamentos para ser eficaz nas diferentes situações.	10, 16, 17, 18, 19, 23, (6 itens)	0,92	0,85	0,93	0,95
Coesão e trabalho de equipa	Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo através de uma comunicação aberta, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência, e desenvolvendo as capacidades de cada subordinado procurando ser um elemento de referência e estabilidade para se obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros.	34, 36, 37, 40, 41, 44, 45, 46, 52, (9 itens)	0,94	0,91	0,95	0,97
Gestão de Conflitos	Capacidade para resolver os conflitos sempre que há diferentes interesses através da transparência e apoiar os outros no cumprimento dos objetivos num clima de confiança e respeito.	27, 31, 38, 42, 49, 54 (6 itens)	0,91	0,83	0,93	0,95
Liderança participativa e envolvimento	Capacidade para envolver os subordinados e ter consideração as suas sugestões na tomada de decisão, assim como procurar alinhar os seus interesses com os da organização, e responsabilizando-os pela execução das tarefas.	11, 12, 13, 22, 32, 57. (6 itens)	0,93	0,86	0,94	0,94

Os resultados são excelentes e bons segundo a Tabela nº 3 (Hill e Hill, 2008).

Associado ao modelo de competências de Rouco (2012) estão também associados três fatores critério (ver Anexo G - Fatores critério) (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) que têm como objetivo verificar as ações do Comandante que mais se

correlacionam com o desempenho superior e satisfação dos subordinados (colaboradores). Estes três fatores critério foram adaptados por Rouco (2012) dos fatores originais de Avolio e Bass (2004) que teve em consideração as críticas efetuadas por vários investigadores e acrescentou itens a cada fator, e posteriormente validou para a população portuguesa em contexto militar (n=351).

Assim, a terceira parte é constituída pelos três fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) supra referidos, com um total de 12 itens avaliados também numa escala de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente), na qual procuram verificar quais as ações de comando/chefia/direção que mais se correlacionam com o desempenho superior e satisfação, assim como as dimensões da cultura organizacional em estudo, conforme Tabela nº 2.

Tabela nº 2 - Fatores critério e o *Alpha de Cronbach*.

<i>Alpha de Cronbach</i>					
Variáveis	Descrição	Itens	Borrinho 2012	Rouco 2012	Pré-teste 2014
Esforço Extraordinário	Capacidade de motivar os seguidores, através de uma visão inspiradora, valores e comportamento ético, a aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas.	58,61,64 , 67 (4 itens)	0,93	0,88	0,96
Eficácia	Capacidade de imprimir nos subordinados capacidade de organização e motivação.	59,63,65 , 68 (4 itens)	0,94	0,87	0,95
Satisfação	Capacidade de satisfazer o grupo de trabalho através dos métodos de liderança utilizados.	60,63,66 , 69 (4 itens)	0,90	0,85	0,96

Para cada dimensão e fatores critério que comportam o Questionário de Competências de Liderança, calculou-se a sua consistência interna, usando o coeficiente de *Alpha de Cronbach*, conforme ilustra a Tabela nº 3 os resultados são excelentes e bons resultados.

Tabela nº 3 - Fiabilidade das escalas usando o *Alpha de Cronbach*.

<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência interna
Superior 0,9	Excelente
Entre 0,8 e 0,9	Bom
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraco
Inferior a 0,6	Inaceitável

Fonte - Adaptado de Hill e Hill (2008).

4.3.2. Questionário do clima organizacional

A quarta parte do inquérito é constituída por um questionário do clima organizacional, estando dividido em doze dimensões, adaptado para contexto militar, como ilustra a Tabela nº 9 avaliados também numa escala de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

Existem vários modelos de pesquisa do clima organizacional, não existindo um consenso ao nível académico de qual o melhor modelo. Tendo em conta os modelos apresentados na revisão da literatura, a sua intervenção foca-se em fatores individuais, estruturais e culturais, constatando-se no entanto a existência de alguns fatores comuns: cooperação, desafio, adequação e estrutura, autonomia, recompensa, liderança e relações interpessoais. Utilizamos um inquérito de clima organizacional de Adrian Furnham e Leonard Goodstein (2004), este foi escolhido devido à sua abrangência e pertinência na sua aplicação já testada a nível internacional, tendo sido utilizados 12 parâmetros/dimensões diferentes. Atendendo à amplitude da análise sistémica realizada pelo modelo de Furnham e Goodstein elegeu-se este como suporte para a implementação de um modelo de diagnóstico do clima organizacional nas subunidades da Guarda Nacional Republicana (Tabela nº 4).

Tabela nº 4 - Descrição das dimensões do clima organizacional e os itens que os compõem - Modelo de Furnham e Goodstein (2004).

Dimensão	Itens
Clarificação da função (FUNCO)	70, 82, 94, 106,
Respeito (RSPCO)	71, 83, 95, 107,
Comunicação (COMCO)	72, 84, 96, 108, 118,
Sistema de recompensa (RECCO)	73, 85, 97, 109
Desenvolvimento da carreira (CARCO)	74, 86, 98, 110, 119
Planeamento e tomada de decisão (TOMCO)	75, 87, 99, 111, 120, 126, 130, 134.
Relações (RELCO)	76, 88, 100, 112
Trabalho de equipa e apoio (TEQCO)	77, 89, 101, 113, 121, 127, 131
Gestão de conflitos (CONCO)	70, 90, 102, 114, 122
Dedicação e moral (DIDCO)	79, 91, 103, 115, 123, 128, 132
Treino e aprendizagem (TAPCO)	80, 92, 104, 116, 124, 129, 133
Direção (DIRCO)	81, 93, 105, 117, 125

De salientar ainda que o questionário do clima organizacional após a sua adaptação para contexto militar, não obstante de seguir um modelo que permita avaliar o clima organizacional nas Unidades da Guarda Nacional Republicana, evidencia algumas limitações em virtude de não existirem estudos em que o questionário tivesse sido aplicado em Forças de Segurança. Contudo, por outro lado irá também contribuir para esta investigação, colmatando de uma certa forma essa lacuna.

Após a aplicação do questionário calculou-se a consistência interna de cada dimensão utilizando o método de consistência interna *Alpha* de *Cronbach*. Os valores obtidos encontram-se representados na Tabela nº 5, e encontram-se entre 0,77 e 0,93.

De acordo com a Tabela nº 3 (Tabela de Hill e Hill, 2008), apenas a dimensão “trabalho de equipa e apoio” apresenta um resultado razoável, tendo as restantes dimensões apresentado resultados bons e excelentes.

Tabela nº 5 - Coeficiente de consistência interna *Alpha de Cronbach*.

Dimensões	Percepção dos subordinados
Clarificação da função (4 itens)	0,87
Respeito (4 itens)	0,81
Comunicação (5 itens)	0,83
Sistema de recompensa (4 itens)	0,82
Desenvolvimento da carreira (5 itens)	0,88
Planeamento e tomada de decisão (8 itens)	0,93
Relações (4 itens)	0,86
Trabalho de equipa e apoio (7 itens)	0,77
Gestão de conflitos (5 itens)	0,91
Dedicação e moral (7 itens)	0,93
Treino e aprendizagem (7 itens)	0,93
Direção (5 itens)	0,91

4.4. Validação e aplicação do inquérito

Foi aplicado um questionário de competências de liderança e um questionário de clima organizacional. Para a realização dos questionários foi solicitada autorização ao Comando de Doutrina e Formação da GNR e aos vários Comandantes de Unidade.

O pré-teste ao questionário foi realizado a uma amostra de 10 militares. Esta amostra foi constituída por Guardas, Sargentos e Cabos. O tempo de resposta oscilou entre os 10 minutos e os 25 minutos. Não foram levantadas quaisquer tipos de questões em relação ao questionário pelo que não sofreu alterações face ao que foi realizado no pré-teste. O questionário foi aplicado entre 26 de maio e 20 de junho. Cerca de 60% das respostas foram obtidas através do preenchimento do questionário *online*, sendo os restantes 40% obtidos de forma presencial.

4.5. Caracterização do universo e da amostra

Para a elaboração não se teve em conta a representação da população e estratificação quanto à função atual e respetivo posto dos militares no Destacamento, procurando, simplesmente, que os militares se encontrassem na efetividade de serviço. As amostras devem ser constituídas tendo em consideração o objetivo do estudo e das necessidades em causa (Maroco, 2005).

A amostra foi constituída por 32 elementos de cada subunidade perfazendo um total de 160 inquiridos. Os indivíduos foram selecionados para responder a este inquérito de acordo com os seguintes critérios: pertencerem às Subunidades alvo de estudo, serem militares na efetividade de serviço, categoria (Sargentos e Guardas), Arma (Infantaria, Cavalaria, ou Serviço de Transmissões), género (masculino ou feminino).

Segundo Sarmento (2013), a validade do estudo para ser considerado importante necessita de obter uma margem de erro entre 5% e 10% o que se verifica, visto que se obteve uma margem de erro de aproximadamente 6,0% e um nível de significância de 95%, verificando-se assim a validade do estudo.

4.6. Métodos estatísticos utilizados

Após a receção de todos os questionários foi construída uma base de dados, numa fase inicial no *Microsoft Office Excel* 2010 e depois transferida para o programa *SPSS*, versão 20.0 para *Windows*, com vista ao tratamento e análise estatística dos dados.

As técnicas descritivas procuraram organizar os dados através da sua redução, de forma a facilitar a sua análise e interpretação. As técnicas de previsão permitem estabelecer relações de dependência entre as variáveis, de tal modo que os valores de uma podem ser previstos e explicados a partir dos valores das outras (Sarmento, 2013).

Após a obtenção dos resultados, as dimensões são caracterizadas através da estatística descritiva, quanto às médias (X_m), desvio padrão (S), coeficiente de assimetria (g_1 - *Skewness*), coeficiente de achatamento (g_2 - *Kurtosis*).

Em seguida, foram efetuados procedimentos estatísticos através da análise da variância ANOVA para as diversas dimensões tidas em causa pelo presente estudo com vista à abordagem da liderança e do clima organizacional. Este modelo permite avaliar que se um determinado resultado ocorre mais do que uma vez em 20 experiências ao acaso, então, o resultado deve ser considerado significativo; por sua vez quanto menor a probabilidade de significância, também conhecido com *p-value* ($p < 0.05$), menor será o erro cometido (Maroco e Bispo, 2005, pp. 115-116).

No método da comparação múltipla de médias, para verificar se existem diferenças significativas entre as subamostras em estudo, utiliza-se o teste *post-hoc* – Tukey. Para determinar se existem relações entre as variáveis dependentes, utilizou-se o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de Bravais-Pearson.

Capítulo 5

Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

5.1. Introdução

Dada a conclusão da parte metodológica e dos procedimentos de recolha de dados, apresentamos agora a análise e discussão dos resultados obtidos, de modo a responder às questões formuladas inicialmente no trabalho.

Faz-se assim uma breve caracterização sociodemográfica dos inquiridos e das variáveis em estudo através de métodos estatísticos. Através do estudo dos resultados obtidos com a amostra recolhida, procura-se responder às hipóteses, perguntas derivadas e à pergunta de partida. Tendo em conta a limitação de folhas para este trabalho de investigação, no desenvolvimento deste capítulo apenas são realçados os valores que concorrem diretamente para a resposta às hipóteses, garantindo-se a sua complementaridade no capítulo 6.

5.2. Caracterização sociodemográfica dos inquiridos

Para a realização deste trabalho foram inquiridos militares da categoria de Guardas e Sargentos, o posto dos inquiridos está ilustrado na Figura nº 3. No gráfico é possível verificar que 85% dos inquiridos pertencem à categoria profissional de Guardas (Guardas e Cabos), e 15% à de Sargentos. Dos militares inquiridos, 51% são Guardas, 34% são Cabos, e os restantes 15% são Sargentos.

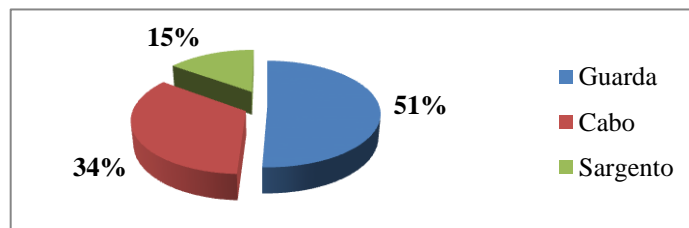


Figura nº 3 - Caracterização da amostra por posto.

Relativamente à Arma dos militares inquiridos, como é possível verificar na Figura nº 4, dos inquiridos 85% são da Arma de Infantaria e 15% da Arma de Cavalaria.

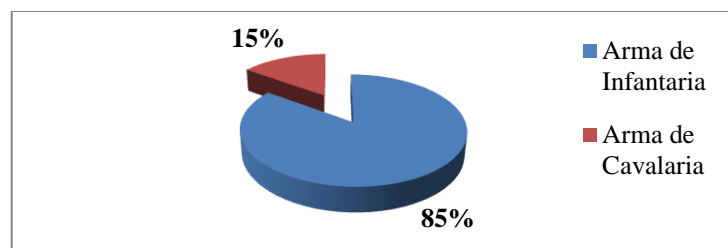


Figura nº 4 - Caracterização da amostra por armas.

Atualmente, no que concerne às áreas funcionais, 76% dos inquiridos exercem funções de âmbito operacional, 4% funções específicas de investigação, 8% funções administrativas e 12% funções de comando (Figura nº 3).

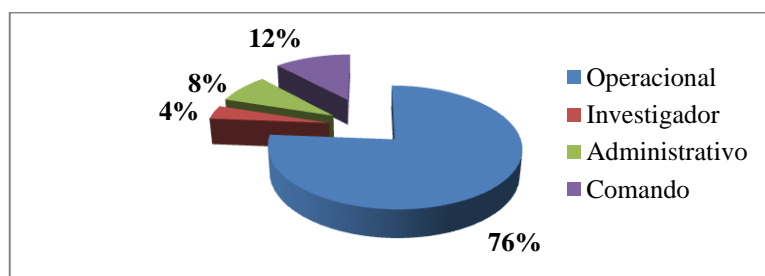


Figura nº 5 - Caracterização da amostra por áreas funcionais.

Conforme indica a Figura nº 6 o número de inquiridos divide-se equitativamente pelos seguintes Destacamentos: Destacamento Territorial – A (DTer-A), Destacamento Territorial – B (DTer-B), Destacamento de Controlo Costeiro (DCC), Destacamento de Trânsito (DT), e Destacamento de Intervenção (DI).

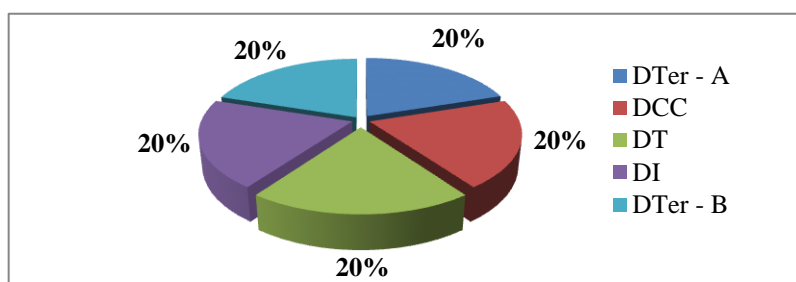


Figura nº 6 - Caracterização da amostra por subunidades.

De acordo com a Figura nº 7, relativamente ao género 97% dos inquiridos são do género masculino e 3% do género feminino.

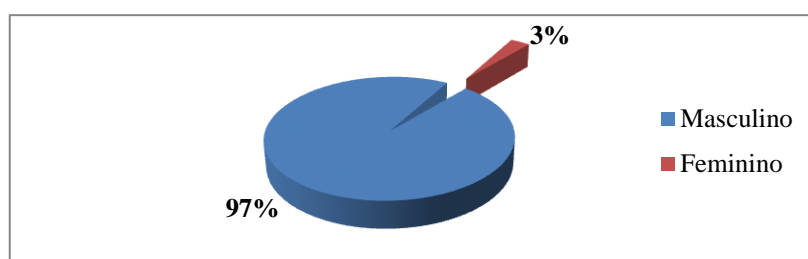


Figura nº 7 - Caracterização da amostra por género.

Quanto ao nível etário representado na Figura nº 8, verifica-se que não foram inquiridos militares com 20 anos ou menos, 17% têm entre 21 e 30 anos, 56% têm entre 31 e 40 anos, 21% têm entre 41 e 50 anos, e 6% encontram-se no nível etário com mais de 50 anos.

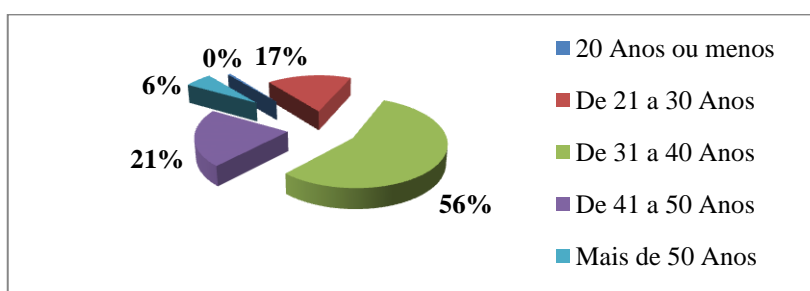


Figura nº 8 - Caracterização da amostra por nível etário.

Em relação ao grau acadêmico, a Figura nº 9 indica que 99% dos inquiridos têm o 12º ano ou menos, e apenas 1% tem o grau de Licenciatura.

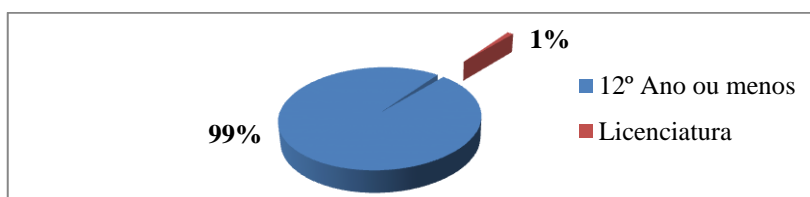


Figura nº 9 - Caracterização da amostra por grau acadêmico.

Dos inquiridos no que concerne à distância a que estes se encontram colocados da sua naturalidade, observando a Figura nº 10 verificamos que 83% encontram-se a menos de 50 km, 9% entre 50 km e 100 km, 3% entre 101 e 200 km, 2% entre 201 e 300 km, e 3% entre 301 km e 400 km.

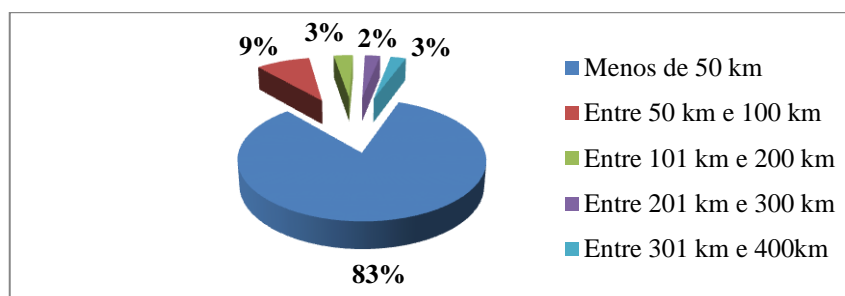


Figura nº 10 - Caracterização da amostra quanto à distância da sua residência à sua naturalidade.

A Figura nº 11 demonstra que 40% dos inquiridos são comandados por um Oficial Subalterno enquanto 60% são comandados por um Capitão.

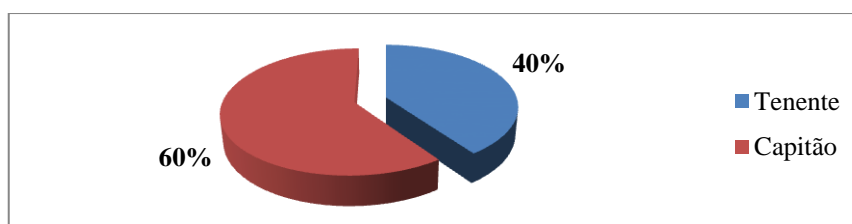


Figura nº 11 - Caracterização da amostra por Oficiais Subalternos e Capitães.

5.3. Análise estatística das dimensões da liderança – quanto à subunidade

Nesta secção apresenta-se a estatística descritiva relativamente às variáveis independentes da liderança correspondente à Parte II do questionário.

Hipótese nº 1: Existem competências de liderança específicas nos Comandantes das subunidades da Guarda Nacional Republicana, segundo a percepção dos subordinados.

Nesta subsecção apresenta-se a estatística descritiva relativa às dimensões da liderança e quanto às subunidades estudadas (Figura nº 12).

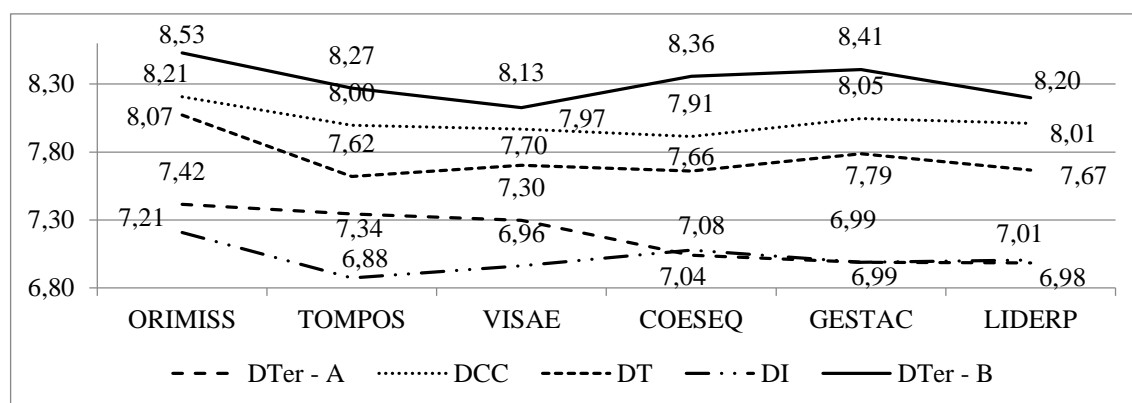
Fazendo a análise por dimensões verifica-se que todas as subunidades apresentam a mesma tendência de respostas, embora com médias diferentes entre subunidades. A dimensão “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação” apresenta a média aritmética mais elevada em todas as subunidades. Quanto à dimensão com a média aritmética mais baixa, para o DTer-A é a dimensão da “visão e ambiente externo e interno” ($X_m=7,04$), para o DCC é a “coesão, trabalho de equipa e cooperação” ($X_m=7,91$), para o DT ($X_m=7,62$) e o DI ($X_m=6,88$) é a “tomada de decisão e planeamento”, e para o DTer-B é a “coesão, trabalho de equipa e cooperação” ($X_m=7,97$). O DTer-B é a subunidade que apresenta uma média aritmética mais elevada ($X_m=8,53$), seguindo-se o DCC ($X_m=8,21$), o DT (8,07); o DTer-A ($X_m=7,42$), e por fim o DI (7,21). Os resultados apenas se apresentam similares na “coesão, trabalho de equipa e cooperação” entre o DI ($X_m=7,08$) e o DTer-A (7,08), na “gestão de conflitos pela transparência” ($X_m=6,99$), e na “liderança participativa e envolvimento” ($X_m=6,98$ e $X_m=7,01$, respetivamente).

Os subordinados DI e o DTer-A consideram que os seus Comandantes têm desempenhos menos eficazes enquanto líderes, do que as restantes subunidades. No entanto, embora com valores diferentes os subordinados do DTer-B, DCC, e DT têm a mesma percepção dos seus Comandantes. Conforme se verifica na Figura nº 12 e segundo a percepção dos subordinados os Comandantes dos dois Destacamentos Territoriais, embora tenham capacidade para influenciar e motivar, o Comandante do DTer-B é mais eficaz. Este aspeto poderá estar associado ao facto de o DTer-B ser um Destacamento com menos militares, e menos atividade operacional, o que auxilia o Comandante a ter uma maior proximidade com os seus homens do que o Comandante do DTer-A. Ao nível das outras

subunidades, segundo a percepção dos subordinados, todos os seus Comandantes são eficazes em demonstrar que têm aptidão técnica para a missão que lhes está atribuída, demonstram otimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, e reconhecem o esforço das prestações dos militares.

A “orientação para a missão, pelo exemplo, ética e determinação” é a dimensão mais eficaz no desempenho de ações de liderança dos Comandantes, demonstrando assim que os Comandantes estão focados no cumprimento da missão, sendo mais orientados para a tarefa do que para a pessoa. Ou seja, de acordo com as teorias das Universidades de Michigan e Ohio estamos na presença de indivíduos que desempenham mais o papel de Comandante do que de líder.

À semelhança do estudo de Silva (2011), podemos caracterizar os líderes das subunidades como proactivos: procuram otimizar o desenvolvimento individual e organizacional. Os Comandantes convencem os liderados a atingirem elevados níveis de potencial assim como elevados níveis de padrões morais e éticos.



Legenda: ORIMISS - Orientação para a missão, pelo exemplo, ética e determinação; TOMPOS - Tomada de decisão e planeamento; COESEQ - Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GECONF - Gestão de conflitos pela transparência; LIDPAR - Liderança participativa e envolvimento.

Figura nº 12 - Análise descritiva das dimensões de liderança - quanto à subunidade.

5.4. Análise estatística das dimensões dos fatores critério – quanto à subunidade

Nesta subsecção apresenta-se a estatística descritiva relativa aos fatores critério (Parte III) e quanto à subunidade dos militares inquiridos (Figura nº 13). O fator critério “esforço extraordinário” é o que apresenta uma média aritmética mais baixa em todas as

unidades analisadas (DTer-A - $X_m=6,80$; DCC - $X_m=7,70$; DT - $7,37$; DI - $6,68$; e DTer-B - $7,88$). Relativamente ao fator critério que apresenta uma média aritmética mais elevada é a “eficácia” para todas as subunidades (DTer-A - $X_m=7,31$; DCC - $X_m=8,73$; DT - $7,74$; DI - $7,00$; e DTer-B - $8,30$), com exceção do DT onde o fator critério “satisfação” tem uma média aritmética superior aos restantes fatores critério ($X_m=7,96$).

Tendo em conta as várias diferenças entre as subunidades, de um modo geral, o Comandante tem de fazer mais esforços para que os subordinados se sintam motivados e que superem as expetativas. Os métodos de liderança de um modo geral satisfazem os militares, bem como a gestão do grupo se revela eficaz.

Tal como Marcondes (2010) referia é possível perceber que, apesar dos resultados apontarem por vezes índices de liderança mais baixos e alguma insatisfação em relação a alguns aspetos, as pessoas têm percebido que os seus líderes desenvolvem ações para ajudá-los no processo de motivação e satisfação.

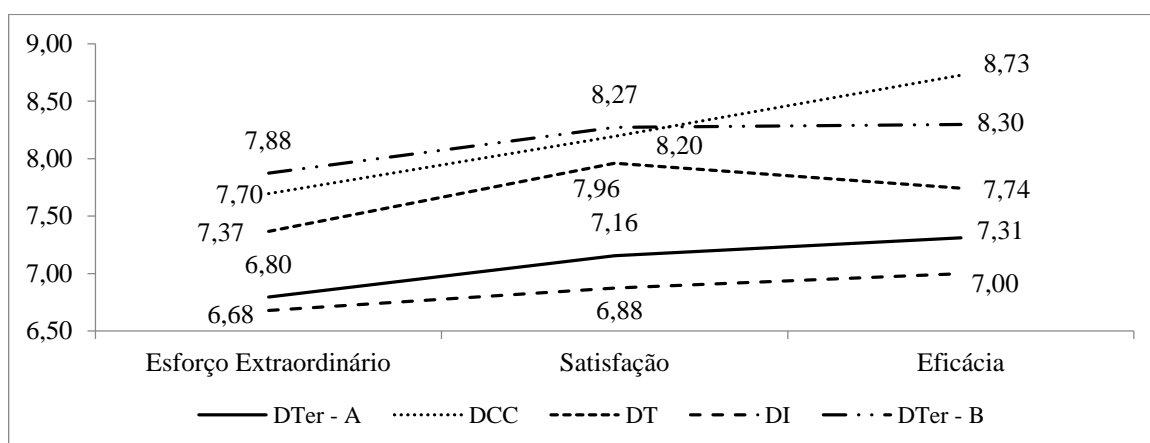


Figura nº 13 - Análise descritiva dos fatores critério - quanto à subunidade.

5.5. Análise estatística das dimensões do clima organizacional – quanto à subunidade

Nesta secção apresenta-se a estatística descritiva relativamente às variáveis independentes do clima organizacional correspondente à Parte IV do questionário.

Hipótese nº 2: Existem dimensões do clima organizacional específicas nas subunidades da Guarda Nacional Republicana, segundo a perceção dos subordinados.

Nesta subsecção apresentamos os dados relativos à estatística descritiva das dimensões do clima organizacional e quanto à subunidade dos militares inquiridos. Assim de acordo com a Figura nº 14 foi possível verificar que a dimensão da “clarificação da função” é a dimensão que em todas as subunidades analisadas apresenta uma média aritmética mais elevada (DTer-A - $X_m=7,23$; DCC - $X_m=8,06$; DT - $8,06$; DI - $7,62$; e DTer-B - $8,46$). Verificámos também que com exceção do DTer-A, todas as subunidades estudadas apresentam a dimensão do “desenvolvimento da carreira” com uma média aritmética mais baixa (DTer-A - $X_m=5,92$; DCC - $X_m=5,80$; DT - $5,66$; DI - $5,90$; e DTer-B - $6,28$). Para o DTer-A a dimensão que apresenta uma média aritmética mais baixa é o “treino e aprendizagem” ($X_m=5,91$). O DTer-A apresenta resultados mais baixos do que as restantes regiões em quase todas as dimensões.

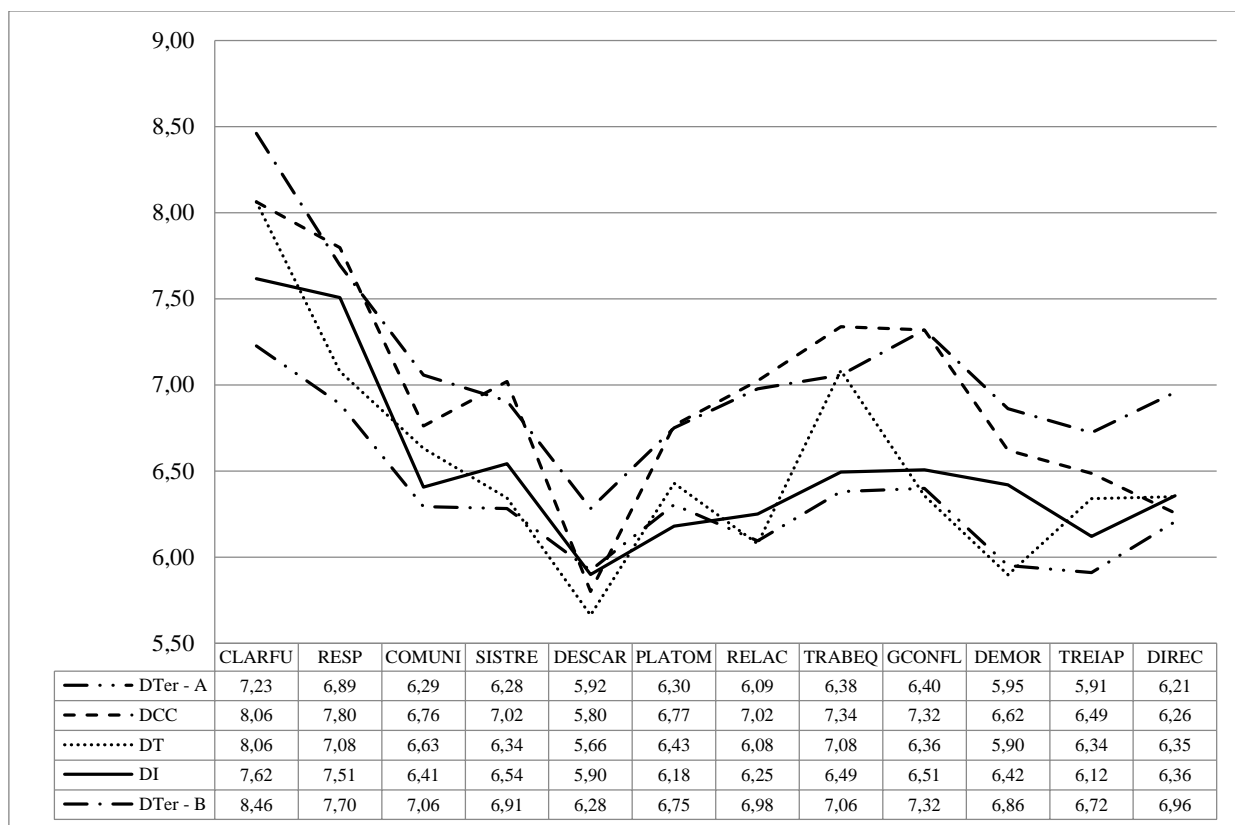
Verifica-se que o facto de todos os militares sentirem que têm as suas metas dentro da organização bem definidas favorece o clima organizacional. Existem também aspetos a melhorar tendo em vista a promoção de um clima organizacional mais positivo, essencialmente no que diz respeito ao desenvolvimento da carreira criando, por exemplo, um sistema adequado e métodos novos de avaliação. Alguns militares sentem que os Comandantes devem de ir mais ao encontro das pessoas e auxiliar na promoção de boas relações entre pares. A motivação deve ser mais explorada auxiliando ao aumento da dedicação dos militares. Há também quem considere que a formação/treino deveria ser mais frequente e de melhor qualidade e que nem sempre a subunidade tende a aprender com as experiências do passado ou de outras unidades semelhantes.

O DTer-B apresenta um clima organizacional mais positivo do que o DTer-A. As diferenças entre Comandantes, quanto ao nível dos meios, da zona de ação dos Destacamentos, e da atividade operacional podem ser o fator que potência estas diferenças. No entanto as diferenças verificam-se apenas no valor das médias, porque as dimensões seguem a mesma tendência.

Existe uma tendência semelhante em todas as subunidades, dado que os subordinados sentem que têm as suas metas bem definidas e, ao mesmo tempo, consideram que é dada pouca importância ao desenvolvimento da carreira. O DTer-A e o DCC são as subunidades que manifestam climas mais positivos.

A análise vai ao encontro de McClelland (1982) que afirmava que “o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança praticados e pela estrutura organizacional, contribuindo para influenciar o comportamento dos indivíduos em função

das necessidades de afiliação, poder ou realização na organização” (*cit in* Ferreira e Martinez, 2008, p. 106).



Legenda: CLARFU - Clarificação da função; RESP - Respeito; COMUNI - Comunicação; SISTRE - Sistema de recompensas; DESCAR - Desenvolvimento da Carreira; PLATOM - Planeamento e tomada de decisão; RELAC - Relações; TRABEQ - Trabalho de equipa e apoio; GCONFL - Gestão de conflitos; DEMOR - Dedicção e moral; TREIAP - Treino e aprendizagem; DIREC – Direção.

Figura nº 14 - Análise descritiva do clima organizacional - quanto à subunidade.

5.6. Diferenças significativas entre os comportamentos de liderança – quanto às subunidades

Hipótese nº 3: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de Liderança adotados pelos Comandantes das diversas Subunidades.

Conforme a Tabela nº 6, verifica-se que o DTer-B apresenta o valor mais elevado (X_m) para todas as dimensões de liderança (ORMISS - $X_m=8,53$; TOMPOS - $X_m=8,27$; $X_m=VISAE - 8,13$; COESEQ - $X_m= 8,36$; GESTAC - $X_m= 8,41$; e LIDERP - $X_m =8,20$).

Assim, da análise feita é possível concluir que os subordinados do DTer-B consideram que o seu Comandante é mais eficaz do que os das outras subunidades, tendo bons índices de liderança.

Tabela nº 6 - Dimensões de liderança quanto à subunidade - percepção dos subordinados.

Dimensões/Subunidade	DTer - A		DCC		DT		DI		DTer - B	
	X _m	S	X _m	S	X _m	S	X _m	S	X _m	S
ORIMISS	7,42	1,65	8,21	1,19	8,07	1,40	7,21	1,49	8,53	1,25
TOMPOS	7,34	1,47	8,00	1,14	7,62	1,33	6,88	1,30	8,27	1,20
VISAE	7,30	1,63	7,97	1,12	7,70	1,65	6,96	1,57	8,13	1,43
COESEQ	7,04	1,72	7,91	1,21	7,66	1,67	7,08	1,25	8,36	1,25
GESTAC	6,99	1,82	8,05	1,23	7,79	1,57	6,99	1,34	8,41	1,32
LIDERP	6,98	1,87	8,01	1,12	7,67	1,78	7,01	1,60	8,20	1,35

Legenda: X_m - Média Aritmética; S - Desvio padrão; ORIMISS - Orientação para a missão, pelo exemplo, ética e determinação; TOMPOS - Tomada de decisão e planeamento; COESEQ - Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GECONF - Gestão de conflitos pela transparência; LIDPAR - Liderança participativa e envolvimento.

De acordo com os valores da Tabela nº 7 verifica-se que existem diferenças significativas em todas as dimensões de liderança. Os subordinados do DTer-B percebem de forma significativamente diferente do DI que os seus Comandantes diferem nos comportamentos associados à liderança no aspeto da “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”.

Na dimensão “tomada de decisão e planeamento”, seguindo o mesmo método de análise, os subordinados do DCC percebem de forma significativamente dos do DI, assim como os subordinados do DTer-B dos do DI.

Quanto à dimensão da “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, existem diferenças de percepção significativas do DTer-B com o DTer-A e o DI. Na dimensão “gestão de conflitos pela transparência” o DTer-B apresenta novamente percepções significativamente diferentes do DTer-A e do DI.

Conclui-se que existem diferenças significativas em todas as dimensões, isso significa que os Comandantes têm ações de comando e liderança diferentes de subunidade para subunidade. A capacidade para resolver conflitos entre as pessoas com diferentes interesses e o apoio num clima de confiança e respeito é o aspeto dos comportamentos dos Comandantes que mais difere de subunidade para subunidade. Um dos aspetos que

justifica estes resultados é o facto de estes comportamentos estarem relacionados com algumas características do líder, embora se possam desenvolver com o trabalho e experiência, tendo em conta que alguns Comandantes que já possuem estas características desenvolvidas.

As competências associadas à liderança organizacional são diferentes quanto ao grau de exigência ou importância, quando o grupo é maior os líderes têm de liderar em contextos mais complexos (Rouco, 2012).

Tabela nº 7 - Comparação múltipla das médias (Teste *Tukey*) para as dimensões de liderança quanto às subunidades - percepção dos subordinados.

Dimensões	Subunidade		Teste <i>Tukey</i> (Sig.)
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	DCC	DI	0,04
	DTer - B	DTer - A	0,02
	DTer - B	DI	0,00
	DTer - B	DTer - A	0,04
Tomada de decisão e planeamento	DCC	DI	0,01
	DTer - B	DI	0,00
Visão e ambiente externo e interno	DTer - B	DI	0,02
	DTer - B	DTer - A	0,00
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	DTer - B	DI	0,01
	DCC	DTer - A	0,04
	DCC	DI	0,04
Gestão de conflitos pela transparência	DTer - B	DTer - A	0,00
	DTer - B	DI	0,00
	DTer - B	DTer - A	0,02
Liderança participativa e envolvimento	DTer - B	DI	0,02

5.7. Diferenças significativas no clima organizacional – quanto à subunidade

Hipótese nº 4: Existem diferenças significativas entre as dimensões do clima organizacional para as subunidades da Guarda Nacional Republicana.

Conforme a Tabela nº 8, verifica-se que os valores mais elevados (X_m) para todas as dimensões do clima organizacional registam-se entre o DCC (RESP - $X_m=7,80$; SISTRE - $X_m=7,02$; PLATOM - $X_m=6,77$; RELAC - $X_m=7,02$; TRABEQ - $X_m=7,34$; GCONFL -

$X_m=7,32$) e no DTer-B (CLARFU - $X_m=8,46$; COMUNI - $X_m=7,06$; DESCAR - $X_m=6,28$; GCONFL - $X_m=7,32$; DEMOR - $X_m=6,86$; TREIAP - $X_m=6,72$; DIREC - $X_m=6,96$).

Desta análise retiram-se algumas conclusões, o DTer-B é uma subunidade que apresenta algumas diferenças em relação ao DCC. O DTer-B desenvolve a maioria das suas ações em zonas rurais, tem carência de meios técnicos, materiais e humanos. A par disso o DCC desenvolve a sua ação numa área com grande densidade populacional, o dia-a-dia não é rotineiro porque estão sempre a surgir novos crimes e investigações. Por um lado os militares do DCC têm um clima mais favorável revelando aspetos como o facto de se sentirem mais respeitados, e recompensados pelo esforço que vai por vezes muito além do que é exigido, existem boas relações entre pares e do Comandante com os subordinados, o trabalho de equipa é produtivo e existe ajuda mútua, assim como existe uma boa gestão de conflitos por parte do Comandante encorajando os militares a resolver rapidamente os seus conflitos.

Por outro lado, no DTer-B os militares têm as suas metas e objetivos melhor definidos assim como as suas prioridades, sabem exatamente o que esperam de si, a comunicação é muito valorizada e existem oportunidades para os subordinados expressarem a sua opinião. Existe uma maior proximidade com os militares e com os seus problemas diários, devendo-se este aspeto talvez ao facto de ser um meio mais pequeno onde todos os militares se conhecem e existe pouca rotatividade.

Segundo Beraldo (1996), a comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações porque atua principalmente em três frentes: é fundamental para a obtenção de resultados, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto das pessoas a quem serve.

Tabela nº 8 - Dimensões do clima organizacional quanto à subunidade - percepção dos subordinados.

Dimensões/Subunidade	DTer - A		DCC		DT		DI		DTer - B	
	X _m	S	X _m	S	X _m	S	X _m	S	X _m	S
CLARFU	7,23	1,79	8,06	1,06	8,06	1,88	7,62	1,82	8,46	1,15
RESP	6,89	1,36	7,80	1,21	7,08	2,06	7,51	1,44	7,70	1,65
COMUNI	6,29	1,66	6,76	1,33	6,63	2,05	6,41	1,49	7,06	1,56
SISTRE	6,28	1,97	7,02	1,63	6,34	2,46	6,54	1,62	6,91	1,84
DESCAR	5,92	1,85	5,80	1,35	5,66	2,33	5,90	1,85	6,28	2,03
PLATOM	6,30	1,73	6,77	1,22	6,43	2,43	6,18	1,25	6,75	1,83
RELAC	6,09	1,76	7,02	1,40	6,08	2,60	6,25	1,66	6,98	1,87
TRABEQ	6,38	1,42	7,34	1,29	7,08	1,76	6,49	1,04	7,06	1,47
GCONFL	6,40	1,69	7,32	1,35	6,36	2,6	6,51	1,58	7,32	1,88
DEMOR	5,95	1,68	6,62	1,57	5,90	2,51	6,42	1,90	6,86	1,88
TREIAP	5,91	1,83	6,49	1,32	6,34	2,41	6,12	1,58	6,72	1,93
DIREC	6,21	1,78	6,26	1,49	6,35	2,55	6,36	1,63	6,96	1,83

Legenda: X_m - Média Aritmética; S - Desvio padrão; CLARFU - Clarificação da função; RESP - Respeito; COMUNI - Comunicação; SISTRE - Sistema de recompensas; DESCAR - Desenvolvimento da Carreira; PLATOM - Planejamento e tomada de decisão; RELAC - Relações; TRABEQ - Trabalho de equipa e apoio; GCONFL - Gestão de conflitos; DEMOR - Dedicção e moral; TREIAP - Treino e aprendizagem; DIREC - Direção.

De acordo com a análise dos dados (Tabela nº 9) foi possível verificar apenas os subordinados do DTer-B percebem de forma significativamente diferente em relação aos do DTer-A (relação significativa para $p < 0,05$) a dimensão da “clarificação da função”.

Dos resultados pode-se concluir que, ao nível do clima organizacional nas subunidades da Guarda Nacional Republicana, não existem grandes assimetrias. Apenas na definição de metas e responsabilidades e no conhecimento do que o Comandante espera dos militares existem algumas diferenças. A missão destas duas subunidades é exatamente a mesma, portanto conclui-se que subunidades com menos militares e com zonas de ação com menor densidade populacional possibilitam uma maior proximidade entre os militares e entre o Comandante, contribuindo também para um clima organizacional mais favorável.

Para Giritli *et. al.* (2013), a liderança poderá não ter qualquer valor acrescentado se os líderes não tiverem a cultura organizacional em conta.

Tabela nº 9 - Estatística descritiva quanto às dimensões do clima organizacional - entre subunidades.

Dimensões	Subunidade		Teste Tukey (Sig.)
Clarificação da Função	DTer - B	DTer - A	0,02*

Legenda: Diferenças significativas para $*p < 0,05$.

5.8. Diferenças significativas nos fatores critério – quanto às subunidades

Hipótese nº 5: Existem diferenças significativas entre os fatores critério para as subunidades da Guarda Nacional Republicana.

De acordo com os valores da Tabela nº 10 verifica-se que o valor mais elevado (X_m) para o “esforço extraordinário” e “satisfação” diz respeito ao DTer-B ($X_m=7,88$ e $X_m=8,27$), enquanto a “eficácia” apresenta um valor mais elevado no DCC ($X_m=8,73$).

Talvez pelo facto referido anteriormente, no DTer-B os militares sentem-se mais motivados para irem além das expectativas e também a satisfação do grupo é mais elevada, pressupondo uma melhor utilização dos estilos de liderança. Existe uma maior proximidade. No DCC por outro lado, os subordinados sentem-se mais motivados pelo líder tendo demonstrando este também uma boa capacidade de organização.

Tal como referiu Shein (1985, *cit in* Moço, 2011) os estilos de liderança adotados podem condicionar as ações dos trabalhadores. E o clima organizacional é influenciado pelos estilos de liderança (Goleman, 2000).

Tabela nº 10 - Fatores critério quanto à subunidade - percepção dos subordinados.

Fatores critério/ Subunidade	DTer - A		DCC		DT		DI		DTer - B	
	X_m	S	X_m	S	X_m	S	X_m	S	X_m	S
Esforço extraordinário	6,80	2,16	7,70	1,31	7,37	2,01	6,68	1,60	7,88	1,71
Satisfação	7,16	2,13	8,20	1,30	7,96	2,14	6,88	1,68	8,27	1,46
Eficácia	7,31	1,85	8,73	3,23	7,74	1,84	7,00	1,23	8,30	1,57

Legenda: X_m - Média Aritmética; S - Desvio padrão.

Tendo em conta a Tabela nº 11 verifica-se, com $p < 0,01$, que os subordinados do DCC percecionam de forma significativamente diferente a “eficácia” em relação ao DI. Dos resultados verificam-se ainda relações significativas ($p < 0,05$) na “satisfação” do DCC e do DTer-B em relação ao DI.

Então a satisfação está diretamente relacionada com os estilos de liderança aplicados pelo líder para melhor cumprir os objetivos e é no DI que o Comandante tem de

desenvolver mais esforços neste sentido, bem como no que diz respeito à motivação dos seus militares, imprimindo-lhes confiança e apelando-lhes ao sentido do dever e cumprimento da missão pelo seu esforço e dedicação.

Tabela nº 11 - Comparação múltipla das médias (Teste *Tukey*) para os fatores critério quanto às subunidades - percepção dos subordinados.

Fatores critério	Subunidade		Teste <i>Tukey</i> (Sig.)
Satisfação	DCC	DI	0,03
	DTer-B	DI	0,02
Eficácia	DCC	DI	0,01

Legenda: Diferenças significativas para $*p < 0,05$.

5.9. Relações entre as dimensões da liderança dos Comandantes e as dimensões do clima organizacional

Hipótese nº 6: Existem relações significativas entre as dimensões da Liderança dos Comandantes e as dimensões do clima organizacional.

Como ilustra a Tabela nº 12 verifica-se que existem fortes correlações entre todas as dimensões da liderança e do clima organizacional (todos os resultados apresentados têm $p < 0,05$ – (**)). Comportamentos de liderança eficazes por parte dos Comandantes das subunidades contribuem para valores mais elevados na dimensão “clarificação da função”. Os subordinados percebem também que a “liderança participativa” e “coesão, trabalho de equipa e cooperação” são as dimensões que mais contribuem para um clima organizacional positivo, de acordo com a análise dos dados.

Assim, a ação diária de um Comandante é muito importante na definição das metas a seguir e na clarificação dos objetivos e expectativas que deposita nos seus homens. O Comandante tem de ter a capacidade para envolver os seus subordinados, ter em consideração as suas opiniões na tomada de decisão e alinhar os seus interesses com os da instituição. Do mesmo modo que deve desenvolver nos seus subordinados um sentimento de união e espírito de corpo através de uma comunicação aberta e promovendo um trabalho conjunto.

Tabela nº 12 - Matriz de correlações entre as dimensões de liderança e as dimensões do clima organizacional.

	ORIMISS	TOMPOS	VISAE	COESEQ	GESTAC	LIDERP
Clarificação da função	0,66	0,64	0,69	0,67	0,63	0,69
Respeito	0,57	0,58	0,58	0,60	0,54	0,59
Comunicação	0,62	0,6	0,61	0,65	0,59	0,64
Sistema de recompensas	0,60	0,59	0,59	0,63	0,58	0,64
Desenvolvimento da carreira	0,47	0,45	0,48	0,50	0,42	0,52
Planeamento e tomada de decisão	0,59	0,56	0,59	0,61	0,55	0,63
Relações	0,55	0,55	0,55	0,58	0,53	0,6
Trabalho de equipa e apoio	0,61	0,59	0,58	0,61	0,61	0,65
Gestão de conflitos	0,59	0,6	0,59	0,64	0,57	0,63
Dedicação e moral	0,51	0,49	0,51	0,55	0,48	0,54
Treino e aprendizagem	0,56	0,53	0,57	0,59	0,53	0,59
Direção	0,51	0,48	0,52	0,56	0,48	0,54

Legenda: Correlações significativas para $p > 0,01$.

5.10. Relações entre as dimensões do clima organizacional dos Comandantes e os fatores critério

Hipótese nº 7: Existem relações significativas entre as dimensões do clima organizacional e os fatores critério adotados pelas Subunidades.

Na Tabela nº 13 verifica-se que existem fortes correlações entre todas as dimensões do clima organizacional e os fatores critério. De realçar que os comportamentos dos Comandantes das subunidades contribuem para valores mais elevados no fator “esforço extraordinário” com exceção para a dimensão “trabalho de equipa e apoio” que apresentam valores elevados na “satisfação” e “eficácia”. A “clarificação da função”, a “comunicação”, e o “trabalho de equipa e apoio” são as dimensões do clima organizacional que mais contribuem para os três fatores critério. São as ações de liderança dos Comandantes que levam a que existam esforços extraordinários, fazendo com que os militares desenvolvam mais do que aquilo que lhes é exigido. Ter a oportunidade para expressar a opinião, assim como obter o feedback do Comandante na execução das tarefas diárias e o apoio mútuo dos camaradas, reforça os laços entre os militares e, por sua vez,

conduz as subunidades a melhores desempenhos e a um clima organizacional mais favorável.

Estes resultados vão ao encontro do modelo de Rouco (2012) em que o líder representa claramente um fator determinante para a obtenção de desempenhos extraordinários desempenhando uma função de liderança, nomeadamente através de uma visão inspiradora, valores e ética, o que promove a motivação, coesão, e esforço extraordinários por parte dos colaboradores.

Tabela nº 13 - Matriz de correlações entre as dimensões do clima organizacional e os fatores critério - percepção dos subordinados.

	Esforço Extraordinário	Satisfação	Eficácia
Clarificação da função	0,69	0,68	0,44
Respeito	0,66	0,63	0,45
Comunicação	0,70	0,66	0,49
Sistema de recompensas	0,65	0,61	0,48
Desenvolvimento da carreira	0,57	0,51	0,4
Planeamento e tomada de decisão	0,67	0,66	0,49
Relações	0,61	0,59	0,45
Trabalho de equipa e apoio	0,60	0,64	0,51
Gestão de conflitos	0,65	0,64	0,48
Dedicação e moral	0,60	0,56	0,43
Treino e aprendizagem	0,64	0,62	0,47
Direção	0,58	0,55	0,41

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1. Introdução

Neste capítulo irá proceder-se à confirmação ou infirmação das hipóteses práticas levantadas, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida.

Seguidamente serão feitas algumas conclusões, onde se estabelecerá uma relação entre as mesmas e as hipóteses práticas. Abordam-se ainda as limitações e virtualidades da presente investigação.

Por fim, fazem-se algumas recomendações e sugestões como propostas para futuras investigações neste âmbito.

6.2. Verificação das hipóteses, das perguntas derivadas e da pergunta de partida da investigação

6.2.1. Hipóteses

Após a realização das partes teórica e prática, iremos agora desenvolver a verificação das hipóteses inicialmente formuladas. No trabalho de investigação foram consideradas sete hipóteses.

Hipótese nº 1: Existem competências de liderança específicas nos Comandantes das subunidades da Guarda Nacional Republicana, segundo a perceção dos subordinados.

A hipótese confirma-se totalmente, segundo a perceção dos subordinados os Comandantes focam os seus comportamentos associados à liderança essencialmente na “orientação para a missão, pelo exemplo, ética e determinação”. Os Comandantes desempenham o papel de líder demonstrando capacidade para influenciar e motivar os

subordinados pela sua integridade e exemplo, revelam aptidão técnica e cumprem a missão com eficiência e eficácia, reconhecendo os seus subordinados pelas suas prestações. Constituem-se como exemplo no seu dia-a-dia através das suas capacidades técnicas, preocupam-se com o facto de estarem orientados para a sua função, cumprindo-a da melhor forma (Figura nº 12).

Hipótese nº 2: Existem dimensões do clima organizacional específicas nas subunidades da Guarda Nacional Republicana, segundo a percepção dos subordinados.

A hipótese verifica-se parcialmente, porque face aos resultados é possível observar que os militares sentem que têm as metas bem definidas e sabem o que a instituição e o Comandante esperam deles, a “clarificação da função” por parte do Comandante verifica-se ao nível de todas as subunidades (Figura nº 14).

Hipótese nº 3: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança adotados pelos Comandantes das diversas subunidades da Guarda Nacional Republicana.

A hipótese confirma-se totalmente, porque face aos resultados (Tabela nº 6 e Tabela nº 7) existem diferenças significativas em todas as dimensões, isso significa que os Comandantes exibem comportamentos de liderança significativamente diferentes nas diferentes Unidades e de acordo com a percepção dos seus subordinados, nomeadamente na dimensão “tomada de decisão e planeamento” do Destacamento de Controlo Costeiro em relação ao Destacamento de Intervenção, assim como os subordinados do Destacamento Territorial-B em relação ao Destacamento de Intervenção. Na dimensão da “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, existem diferenças significativas quanto à percepção do Destacamento Territorial-B com o Destacamento Territorial-A e o Destacamento de Intervenção. E na dimensão “gestão de conflitos pela transparência” o Destacamento Territorial-B apresenta novamente percepções significativamente diferentes do Destacamento Territorial-A e do Destacamento de Intervenção.

Hipótese nº 4: Existem diferenças significativas entre as dimensões do clima organizacional para as subunidades da Guarda Nacional Republicana.

A hipótese verifica-se parcialmente, pois face aos resultados (Tabela nº 8 e Tabela nº 9) apenas a dimensão “clarificação da função” é percecionada de forma

significativamente diferente pelos subordinados do Destacamento Territorial-B em relação aos do Destacamento Territorial-A.

Hipótese nº 5: Existem diferenças significativas entre os fatores critério para as subunidades da Guarda Nacional Republicana.

A hipótese verifica-se parcialmente, porque atendendo aos resultados (Tabela nº 10 e Tabela nº 11) os subordinados do Destacamento de Controlo Costeiro percecionam de forma significativamente diferente a “eficácia” em relação aos do Destacamento de Intervenção. Também se verificam diferenças significativas na “satisfação” do Destacamento de Controlo Costeiro e Destacamento Territorial-B em relação ao Destacamento de Intervenção.

Hipótese nº 6: Existem relações significativas entre os comportamentos de liderança e as dimensões do clima organizacional para as subunidades da Guarda Nacional Republicana.

A hipótese verifica-se totalmente, uma vez que segundo os resultados obtidos (Tabela nº 12) existem fortes correlações positivas entre todas as dimensões da liderança e do clima organizacional. Os comportamentos de liderança dos comandantes das subunidades contribuem para valores mais elevados na dimensão “clarificação da função”, e os subordinados percecionam que as dimensões de liderança: “liderança participativa” e “coesão, trabalho de equipa e cooperação” são as que mais contribuem para o clima organizacional, nomeadamente para as dimensões “clarificação da função”, “comunicação”, “sistema de recompensas”, “trabalho de equipa e apoio”, e “gestão de conflitos”.

Hipótese nº 7: Existem relações significativas entre as dimensões do Clima Organizacional e os Fatores Critério adotados pelos Comandantes.

A hipótese verifica-se totalmente, pois na Tabela nº 13 verifica-se que existem fortes correlações entre todas as dimensões do clima organizacional e os fatores critério. De realçar no entanto que os comportamentos dos Comandantes das subunidades contribuem para valores mais elevados no fator “esforço extraordinário” com exceção para a dimensão “trabalho de equipa e apoio” que apresentam valores elevados na “satisfação” e “eficácia”. A “clarificação da função”, a “comunicação”, e o “trabalho de equipa e apoio” são as dimensões do clima organizacional que mais contribuem para os três fatores critério.

6.2.2. Questões derivadas

Neste estudo foram consideradas quatro questões derivadas:

Questão derivada nº 1: Quais os comportamentos de liderança adotados pelos Comandantes das subunidades?

Na generalidade os comportamentos mais adotados pelos Comandantes são: a capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, ser otimista e entusiasta; agir determinadamente e com perseverança; ter autocontrolo e ser autoconfiante; demonstrar aptidão técnica para desempenhar as suas funções; ter capacidade para resolver problemas, para obter com eficiência e eficácia desempenhos para cumprir a missão e, dando aos seus militares o reconhecimento pelas suas prestações.

Questão derivada nº 2: Quais as dimensões do Clima Organizacional adotadas pelas subunidades?

Para todas as subunidades a “clarificação da função” é a dimensão mais adotada. Os Comandantes definem bem as metas dos seus subordinados, transmitem-lhes quais são as suas responsabilidades. Os subordinados sabem exatamente o que os Comandantes esperam deles.

Questão derivada nº 3: Quais os comportamentos de liderança dos Comandantes das subunidades da Guarda Nacional Republicana que promovem o clima organizacional positivo?

Os comportamentos de liderança que mais promovem positivamente, o clima organizacional das subunidades da Guarda Nacional Republicana são: ter a capacidade de envolver os subordinados e ter em consideração as suas sugestões na tomada de decisão; procurar alinhar os seus interesses com os da organização, e responsabilizando-os pela execução de tarefas; ter a capacidade de desenvolver um sentimento de união e espírito de corpo, promover o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência; e desenvolver as capacidades de cada subordinado procurando ser um elemento de referência e estabilidade para que se obtenham desempenhos de acordo com os padrões organizacionais, respeitando os valores e tradições culturais. As dimensões “liderança participativa” e “coesão, trabalho de equipa e cooperação” são as que mais contribuem para um clima organizacional

favorável, nomeadamente para as dimensões “clarificação da função”, “comunicação”, “sistema de recompensas”, “trabalho de equipa e apoio”, e “gestão de conflitos”.

Questão derivada nº 4: Quais dimensões do clima organizacional da Guarda Nacional Republicana que promovem o esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

As dimensões do clima organizacional que promovem o “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação” nas subunidades da Guarda Nacional Republicana são a “clarificação da função”, a “comunicação”, e o “trabalho de equipa e apoio”.

6.2.3. Pergunta de partida da investigação

Quais os comportamentos de liderança que promovem positivamente o clima organizacional nas Unidades da Guarda Nacional Republicana?

Os subordinados percecionam que a “liderança participativa” e “coesão, trabalho de equipa e cooperação” são as dimensões que mais contribuem para um clima organizacional favorável, nomeadamente para as dimensões “clarificação da função”, “comunicação”, “sistema de recompensas”, “trabalho de equipa e apoio”, e “gestão de conflitos”.

Relativamente aos comportamentos de liderança que os Comandantes exibem, da investigação pode-se concluir que os comportamentos de liderança que mais promovem positivamente, o clima organizacional das subunidades da Guarda Nacional Republicana são: ter a capacidade de envolver os subordinados e ter em consideração as suas sugestões na tomada de decisão, procurar alinhar os seus interesses com os da organização, e responsabilizando-os pela execução de tarefas. Do mesmo modo, promove-se positivamente o clima, fortalecendo nos subordinados o sentimento de união e espírito de corpo, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência, desenvolvendo as capacidades de cada subordinado procurando ser um elemento de referência e estabilidade para que se obtenham desempenhos de acordo com os padrões organizacionais, e respeitando os valores e tradições culturais.

6.3. Reflexões finais

Após a validação ou refutação das hipóteses de investigação e das respostas às perguntas derivadas, considera-se que todos os objetivos que se formularam inicialmente foram cumpridos com sucesso. Dos resultados da investigação, apurou-se que os comportamentos de liderança praticados influenciam o clima organizacional nas cinco subunidades da GNR em estudo.

Dos resultados obtidos conclui-se que existem diferenças nos comportamentos de liderança dos Comandantes de unidade para unidade. A forma como o Comandante exercita a sua liderança está relacionada com o seu carácter, o seu estilo, experiência, as características operacionais e dos subordinados. No entanto, verifica-se que é uma constante nas subunidades a “orientação do Comandante para a missão, pelo exemplo, ética e determinação”, através de uma eficaz definição de metas e objetivos. Face a estes resultados, verifica-se que os Comandantes estão mais vocacionados para as tarefas do que para as pessoas, e que vão ao encontro da liderança transacional. A comunicação, assim como a capacidade de desenvolver nos outros um sentimento de união e coesão, deve ser potenciada. Todos os Comandantes sabem que a componente mais importante para garantir o cumprimento da missão, é o fator humano. É fundamental portanto fazer o uso de uma liderança quer transacional quer transformacional, conciliando-as em função da situação e do contexto. A ação diária de um Comandante é muito importante na definição das metas a seguir, na clarificação dos objetivos e expectativas que deposita nos seus homens.

Os comportamentos que mais influenciam negativamente o clima organizacional das diversas subunidades estão relacionados com a dimensão do “desenvolvimento da carreira”. Os subordinados sentem que não existe um método adequado de avaliação, o sistema de avaliação não é justo e só se verifica nas categorias de Sargentos e Oficiais.

A capacidade para resolver conflitos entre as pessoas com diferentes interesses e o apoio num clima de confiança e respeito são os comportamentos que mais diferem de subunidade para subunidade. O Comandante tem de ter a capacidade para envolver os seus subordinados, ter em consideração as suas opiniões na tomada de decisão alinhando os seus interesses com os da instituição. São as ações de liderança dos Comandantes que levam a que existam esforços extraordinários, fazendo com que os militares desenvolvam mais do que aquilo que lhes é exigido.

O clima organizacional é mais favorável no Destacamento Territorial-B e no Destacamento de Controlo Costeiro, curiosamente são os subordinados que mais

concordam com os métodos de liderança do seu Comandante. Verifica-se então que os comportamentos de liderança estão diretamente relacionados com o clima organizacional e interferem neste tornando-o mais ou menos positivo ou negativo.

O clima organizacional nas subunidades da Guarda é positivo, no entanto verifica-se que o mesmo sofre influências dos comportamentos de liderança dos Comandantes. É importante sensibilizar os militares quanto à importância da criação de uma cultura que valorize o clima como um caminho para o bem-estar no ambiente laboral. Os Comandantes devem estar despertos para a noção de que um clima positivo é fundamental para um desempenho produtivo. Assim, considera-se fundamental incentivar o trabalho em equipa, criar estratégias que permitam acompanhar de perto o trabalho desenvolvido pelos militares, retribuir o feedback e aumentar a transparência na comunicação, chegar ao coração dos seus homens. Consagrados estes comportamentos, acredita-se que aspetos como a desmotivação, conflito e desânimo em relação a alguns aspetos possam reverter em aspetos mais favoráveis à organização e aos seus Comandantes.

Os comportamentos de liderança mais adotados pelos Comandantes são: a capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, ser otimista e entusiasta; agir determinadamente e com perseverança; ter autocontrolo e ser autoconfiante; demonstrar aptidão técnica para desempenhar as suas funções; ter capacidade para resolver problemas, para obter com eficiência e eficácia desempenhos para cumprir a missão e, dando aos seus militares o reconhecimento pelas suas prestações. Tais comportamentos influenciam diretamente o clima organizacional, são comportamentos que promovem o clima organizacional positivo. Nomeadamente contribuem para a clarificação da função, ou seja, auxiliam na definição das metas dos seus subordinados, transmitindo-lhes quais são as suas responsabilidades. Os subordinados sabem exatamente o que os Comandantes esperam deles.

A capacidade de envolver os subordinados e ter em consideração as suas sugestões na tomada de decisão, capacidade de procurar alinhar os seus interesses com os da organização, e de responsabiliza-los pela execução de tarefas, assim como o trabalho de equipa, a comunicação, a definição de objetivos, e clarificação da missão, coaduna-se com o aumento da eficácia, satisfação e o esforço extraordinário por parte dos subordinados. Da mesma forma o Comandante deve ter também a capacidade de desenvolver um sentimento de união e espírito de corpo, promover o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência; e desenvolver as capacidades de cada subordinado procurando ser um

elemento de referência e estabilidade para que se obtenham desempenhos de acordo com os padrões organizacionais, respeitando os valores e tradições culturais.

6.4. Recomendações e limitações

Os resultados da investigação permitiram responder à pergunta de partida, verificando quais as competências de liderança que influenciam positivamente o clima organizacional das unidades da Guarda. Estas temáticas requerem um conhecimento aprofundado, e por isso existem outros fatores que não foram abordados que também provocam o seu impacto no dia-a-dia da Instituição, tais como a inteligência emocional, a motivação, e a gestão. Durante a investigação, verificaram-se algumas limitações quanto à utilização dos métodos estatísticos e do *SPSS*. A limitação de páginas também é constante fator de preocupação, uma vez que temos de ter uma grande capacidade de síntese e verificar o que realmente é importante, pois muitas outras matérias poderiam ser abordadas tendo em conta o tema em questão.

A maior limitação foi talvez a falta de formação no âmbito do tratamento de dados a nível informático. Durante a formação na Academia Militar temos formação em metodologia, mas que consideramos com conteúdos insuficientes. Também ao nível informático não existe nenhuma unidade curricular que aborde, por exemplo, a utilização de programas informáticos como *Word*, *Power Point*, *Excel*, o que seria muito útil para o nosso futuro.

6.5. Propostas de investigações futuras

A investigação realizou-se apenas em algumas subunidades da Guarda Nacional Republicana. A aplicação de uma investigação a mais Unidades da Guarda, inclusive a Unidades de Intervenção e Reserva, permitiria aprofundar o tema e reforçar as conclusões deste trabalho. Seria, igualmente, pertinente pensar num sistema que permitisse a avaliação individual dos vários Guardas tal como ocorre com os Sargentos e Oficiais.

Este trabalho procura contribuir para a consciencialização dos que comandam, dirigem e chefiam para uma melhoria do clima organizacional das suas áreas de influências e, acima de tudo, oferecer-lhes um conjunto de instrumentos comportamentais para promover a harmonia organizacional nas Unidades da GNR.

Bibliografia

- Afonso, P. (2010). *Liderança – Elementos-chave do processo* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Alves, A. (2005). A GNR como organização. *Pela Lei e Pela Grei – Revista da Guarda Nacional Republicana*, 67, 6-15.
- Araújo, C. (2013). *A Liderança: Uma Análise sobre o Clima Organizacional*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, no Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia.
- Asif, F. (2011). Estimating the impact of Denison's (1996). “What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars”. *Journal of Business Research*, Vol. 64, 5, 454-459.
- Bispo, C. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Revista Produção*, Vol.16, 2, 258-273.
- Branco, C. (2007). *Guarda Nacional Republicana – Transformação ou evolução*. Retirado: 01, 26, 2014, de http://www.revistamilitar.pt/art_texto_pdf.php?art_id=237
- Revista Militar*, N.º 2469, 1091 - 2000.
- Branco, C. (2010). *A Guarda Nacional Republicana: contradições e ambiguidades*. Lisboa: Sílabo.
- Brito, J. (2010). *O Modelo de Polícia dos Postos da Guarda*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, na Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Carreiras, H. e Agapito, C. (2008). *Ser militar: Vocação ou emprego?* Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa* (3.ª ed). São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2004) *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Atlas.

Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração* (2.^a ed.). São Paulo: Makron Books.

Cunha, M., Rego, A., e Clegg, S. (2012). *The virtues of Leadership: Contemporary challenge for global managers*. Oxford: Oxford University Press.

Cunha, M., Cardoso, C., Cunha, R., e Rego, A. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6.^a ed.). Lisboa: Editora RH.

Denise, B. (2012). Leadership and its influence on organizational climate. *International Business Research*, Vol. 2, 3, 101-163.

Ferreira, A., e Martinez, L. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional* (1.^a ed.). Lisboa: RH.

Fontes, R. (2010). *Cultura Organizacional e gestão de recursos humanos*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, no Instituto Superior de Ciência Sociais e Políticas, Lisboa.

Furnham, A., e Goodstein, L. (2004). *Inquéritos do Clima Organizacional*. 1-17

Gabriel, R. (2014). *Estudo das Competências orientadas para a liderança*. Monografia apresentada com vista à obtenção do grau de especialista, na Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC, Criciúma.

Gabriel, Y. (1999). *Organizations in depth: The psychoanalysis of organizations*. London: Sage.

Giritli, H., Oney-Yazici, E., Topçu-Oraz, G., e Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *International Journal of Project Management*, Vol. 31, 2, 228-238.

Góis, C. (2011). *Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-Faire – Um estudo de Caso*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre. Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa.

Goleman, D. (2014). *Inteligência Emocional*. Maia: Temas e Debates.

Goleman, D. (2000) Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, Março-Abril, 78-90.

Hill, M. e Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Silabo.

Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro. *Diário da República n.º 213/07 - I Série*. Assembleia da República. Lisboa.

Leitão, D., e Rosinha, A. (2007). *Ética e Liderança: Uma visão Militar e Académica*. Lisboa: Academia Militar.

- Litwin, G., e Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate..* Boston: Harvard University Press.
- Maroco, J., e Bispo, R. (2005). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais e Humanas* (2.^a ed.). Lisboa: Climepsi.
- Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5.^a ed.). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marcondes, C. (2010). *Liderança: Um estudo sobre o desafio de motivar equipes para o sucesso*. Monografia apresentada com vista à obtenção do grau de especialista, na Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha.
- Moço, S. (2011). *Proposta de Modelo de Avaliação do Clima Organizacional em Contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, no Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Moskos, C. (1977). From institution to occupation: Trends in military organization. *Armed Forces and Society*, 4, 41-50.
- NEP 520 (2013). *Trabalho de Investigação Aplicada* (2^a ed.). Lisboa: Academia Militar.
- Oliveira, D., Carvalho, R., e Rosa, A. (2012). Clima Organizacional: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. *IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende.
- Rachel, L., e Salomão, A. (2011) *Cultura e clima organizacional como estratégias de impacto no desempenho*. Retirado de: 02, 15, 2014, de http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo04REMS4.pdf.
- Rahimić, Z. (2013) Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*, Vol. 6, 3, 129-139.
- Rocha, M. (2009). *Segurança Nacional e Sistema Policial Dualista*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, na Faculdade de Direito da Universidade Nova, Lisboa.
- Rosinha, A. (2009). *Conhecimento tácito em contexto militar (incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando)*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de doutor, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa.

Rouco, C., Ferreira, V. e Sarmiento, M. (2014). Caracterização dos comportamentos de liderança e de coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar. *Revista Proelium.*, Série VI, 7, 145-168.

Rouco, C., Quinta, P., e Mariano, R. (2013). A liderança e a componente moral no Exército Português. *Revista Proelium*, Série VII, 5, 19-42.

Rouco, C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada.

Santos, D. (2012) *Caracterização da liderança e coesão nas subunidades de artilharia*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Academia Militar, Lisboa.

Santos, R. (2014). *A importância da formação de lideranças e equipes de trabalho nos cartórios judiciais do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de especialista. Faculdade Internacional Signorelli, Aracaju – SE.

Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre Metodologia Científica para a Elaboração de Teses, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (3.^a ed.). Lisboa: Universidade Lusíada.

Seixas, S. (2012). *Características e competências de liderança dos cargos de chefia dos oficiais de administração da guarda, para a motivação dos colaboradores: caso dos chefes de divisão*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre. Academia Militar, Lisboa.

Silva, A., Lavado, Cruz, P. Silva, Bastos, Rosinha, Antão (2006). *Estudo do Modelo de Competências Do Oficial Do Exército Oriundo Da Academia Militar*. Lisboa: Centro de Psicologia do Exército.

Tsoukas, H. (2000). Knowledge as action, organization as theory: Reflections on organizational knowledge. *Emergence*. 2, 104-112.

Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Atena

Apêndices

Apêndice A - Carta de apresentação

CARTA DE APRESENTAÇÃO



ACADEMIA MILITAR

Autora: Cátia Sofia Correia Tomás

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Carlos Rouco

Coorientador: Capitão de Infantaria da GNR Pedro Nogueira

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, junho de 2013

Carta de Apresentação

Este questionário tem objetivos meramente académicos e está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada. O presente questionário é na sua totalidade confidencial, na qual os seus dados não serão tratados discriminadamente e sendo apenas utilizados para fins estatísticos no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicado referido.

Este questionário é direcionado às Classes de Guardas, Cabos, e Sargentos da GNR. Não se consideram respostas certas ou erradas. Seja sincero, o rigor das suas respostas é fundamental para que os resultados deste estudo nos forneçam informação verdadeira.

Desta forma solicito a V. Ex.^a que me responda a este inquérito que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

O meu muito obrigada pela sua colaboração,
Cátia Sofia Correia Tomás
ASP GNR Infantaria

Apêndice B - Inquérito de liderança e clima organizacional

Parte I

Dados Sociodemográficos

1. Posto: _____

2. Arma/Serviço:

- 1. Arma de Infantaria ☐
- 2. Arma de Cavalaria ☐
- 3. Serviço de Transmissões ☐

3. Cargo/Função Atual: _____

4. U/E/O – SubUnid _____

5. Género:

- 1. Feminino ☐
- 2. Masculino ☐

6. Idade:

- 1. 20 anos ou menos ☐
- 2. De 21 a 30 anos ☐
- 3. De 31 a 40 anos ☐
- 4. De 41 a 50 anos ☐
- 5. Mais de 50 anos ☐

7. Grau Acadêmico:

- 1. 12ºano ou menos ☐
- 2. Bacharelato ☐
- 3. Licenciatura ☐
- 4. Pós-Graduação ☐
- 5. Mestrado ☐
- 6. Doutorado ☐

8. Distância a que o local de trabalho se encontra da sua residência (Naturalidade):

- 1. Menos de 50 km ☐
- 2. Entre 50 km e 100 km ☐
- 3. Entre 101 km e 200 km ☐
- 4. Entre 201 km e 300 km ☐
- 5. Entre 301 km e 400 km ☐
- 6. Mais de 400 km ☐

9. Posto do seu Comandante de Destacamento/SubDest

- 1. Alferes ☐
- 2. Tenente ☐
- 3. Capitão ☐
- 4. Major ☐

No preenchimento deste inquérito sempre que se refere a Meu Comandante, deverá considerar apenas a classe de Oficiais. Exemplo: Comandante de Destacamento, Comandante do Comando Territorial, etc.

Na tabela seguinte responda de 1 valor (DISCORDO TOTALMENTE) a 10 valores (CONCORDO TOTALMENTE).

Parte II

	Discordo totalmente									Concordo totalmente
O meu Comandante:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Atualiza as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Encoraja a participação dos subordinados na produção de ideias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Faz com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus subordinados com os objetivos da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Quando não está de acordo, sabe dizê-lo com clareza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Reconhece o desempenho eficaz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Visualiza o ambiente externo e interno da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Adapta os seus comportamentos às mudanças da situação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Tem a capacidade para antever as situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Estuda os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Implementa soluções para melhorar a eficiência e eficácia no seu grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Na execução das tarefas, apoia sem remover a responsabilidade dos seus subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Possui a capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Luta pela consecução dos objetivos sem esmorecer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. É reto e íntegro tendo em consideração os seus princípios éticos e os deontológicos da organização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Procura melhorar o seu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Dá aos outros reconhecimentos pelas suas prestações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

30. Mantém com clareza o raciocínio perante as situações adversas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Na resolução de conflitos, procura agir como se fosse um mediador e não um adversário	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Promove a participação dos subordinados na tomada de decisão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Transmite aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Trabalha em equipas multi e inter culturais com facilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Identifica problemas e procura antecipar soluções	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Explica a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Consegue promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Admite sem rodeios os seus erros e falhas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Transmite confiança aos subordinados nos momentos difíceis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Desenvolve nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Fala com os outros de forma clara	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Incentiva à resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Têm um discurso convincente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Promove o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Transmite calma aos seus subordinados nas condições de esforço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Têm capacidade para executar o seu trabalho com eficácia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Cria um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Age de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Toma as decisões com o desacordo dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Desperta nos outros um sentimento de referência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Administra o tempo de forma eficaz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Na resolução de conflitos, certifica-se que ambas as partes se escutaram	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Não têm receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente a hostilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Trabalha eficazmente nas várias situações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Procura perceber as necessidades e expectativas dos subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte III

	Discordo totalmente									Concordo totalmente
O meu Comandante:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Aumenta o meu desejo para ter sucesso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. É eficaz a responder às exigências organizacionais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. Tenho satisfação em trabalhar com ele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61. Promove em mim o desenvolvimento de padrões além dos normais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. A minha satisfação é elevada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Inspira-me para ir além das minhas expectativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. É eficaz a liderar o grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. Usa métodos de liderança que me satisfizeram	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. Aumenta a minha vontade para me esforçar mais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68. É eficaz a representar o grupo perante os superiores hierárquicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69. A forma como se relaciona deixa-me satisfeito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte IV

	Discordo totalmente									Concordo totalmente
Na minha Unidade,	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70. Tenho metas e objetivos claros para a minha função	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71. Sinto-me valorizado pelos meus camaradas da Unidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72. Recebo toda a informação de que preciso para fazer o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73. O bom trabalho é reconhecido adequadamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74. Entendo como funciona o sistema de avaliação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75. Os trabalhos da Unidade são bem coordenados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76. As necessidades dos militares são bem conhecidas nesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Unidade										
77. Em geral, os militares na minha equipa fazem o seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78. Os conflitos são resolvidos de forma construtiva e positiva nesta Unidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79. A motivação é mantida a níveis elevados na Unidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
80. A maioria das Subunidades revê o seu trabalho regularmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
81. O futuro desta Unidade foi bem transmitido a todos os militares	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
82. Não tenho dúvidas quanto às minhas prioridades no trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
83. A minha Unidade respeita as outras Unidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
84. Tenho oportunidades adequadas para expressar as minhas opiniões na minha Unidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
85. Penso que o meu Comandante/ chefe é demasiado tolerante para com os desempenhos fracos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
86. Existe um meio adequado de avaliação do meu desempenho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
87. Aqui, as pessoas raramente iniciam um novo projeto sem antes decidirem como o irão fazer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
88. Todos os militares nesta Unidade têm consciência das necessidades especiais das pessoas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
89. Sou raramente colocado sob uma pressão excessiva de trabalho por parte dos meus camaradas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
90. De uma forma geral, somos encorajados a resolver rapidamente os nossos conflitos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
91. A motivação é elevada na maioria dos militares	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
92. Existem procedimentos orientadores adequados nesta Unidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
93. Não tenho dúvidas quanto ao papel que tenho de desempenhar para ajudar a Unidade a alcançar os seus objetivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
94. Sei quais são as minhas responsabilidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
95. Na minha Unidade existe um grande respeito uns pelos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
96. Os meus camaradas estão de uma forma geral ansiosos para discutir comigo assuntos de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
97. Mesmo o trabalho que não é da mais alta importância é abordado apropriadamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
98. Tenho oportunidade de consultar as minhas avaliações e discuti-las com os meus superiores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
99. Geralmente, o planeamento é feito apropriadamente nesta Unidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
100. Nesta Unidade a maioria dos militares têm boas relações uns com os outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
101. Geralmente, as pessoas aqui, apoiam-se mutuamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
102. Existem na Unidade, formas de impedir que os conflitos fiquem fora de controlo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
103. A motivação é elevada na minha Subunidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
104. Recebo o treino de que preciso para fazer um bom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

trabalho										
105. Os objetivos futuros desta Unidade são consistentes com os meus objetivos pessoais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
106. Sei exatamente aquilo que se espera de mim	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
107. Em todas as situações sou respeitado pelos meus superiores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
108. Geralmente, a comunicação nesta Unidade é eficaz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
109. Geralmente, as pessoas são adequadamente recompensadas nesta Unidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
110. Geralmente existe um sistema adequado de desenvolvimento de carreira na Unidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
111. Estou autorizado a participar de forma suficiente em decisões significativas que afetam o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
112. Esta Unidade é flexível de forma a ir ao encontro das necessidades das pessoas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
113. Normalmente, não tenho que fazer horas extras para acabar o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
114. Existem poucos conflitos entre os militares	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
115. A dedicação do pessoal desta Unidade é elevada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
116. Nesta Unidade, a maioria de nós está empenhada em ajudar o outro a aprender com o trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
117. O futuro desta Unidade é brilhante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
118. Trabalho eficazmente porque outros camaradas comunicam comigo regularmente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
119. O desenvolvimento de carreira é encarado de forma séria nesta Unidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
120. É-me delegado trabalho e autoridade apropriada com as minhas capacidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
121. Sinto que a pressão do trabalho seja excessiva	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
122. Geralmente, os conflitos são bem geridos nesta Unidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
123. Estou orgulhoso de fazer parte desta Unidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
124. Geralmente, esta Unidade aprende o mais possível com as suas atividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
125. A larga maioria dos militares partilham um claro entendimento do caminho que esta Unidade escolheu e o que está a tentar alcançar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
126. Tenho confiança no processo pelo qual são tomadas importantes decisões na Unidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
127. O trabalho raramente se acumula mais depressa do que o que consigo acabar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
128. Sinto que sou um membro valorizado nesta Unidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
129. O treino que recebi é de elevada qualidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
130. Sou suficientemente bem informado para tomar boas decisões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
131. Geralmente, esta é uma organização cooperativa e humana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
132. Geralmente, as pessoas são muito dedicadas à Unidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
133. Recebo o treino de que preciso para desenvolver as minhas capacidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
134. Geralmente, a delegação, a responsabilidade, e a tomada de decisões, são bem feitas nesta Unidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice C - A Guarda Nacional Republicana

C.1. Introdução

A Guarda Nacional Republicana define-se como uma Força de Segurança de natureza militar (art.º1 da LO/GNR). A sua definição, de acordo com a sua natureza e polivalência, permite-lhe um posicionamento institucional de charneira (Figura nº 15) uma vez que se encontra com atribuições próprias das Forças Armadas, mas também de uma Força de Segurança, podendo então ser chamada de Força Militar de Segurança (Branco, 2010).

Nesse âmbito revela-se igualmente importante enunciar a caracterização da profissão militar uma vez que esta se insere no contexto da GNR e tem implicações na sua definição enquanto organização, tema este que também será abordado.



Figura nº 15 - Posição da GNR no Sistema Nacional de Forças.

Fonte: Adaptado de GNR – Relatório de Atividades da GNR de 2009, p.11.

C.2 – Caracterização da Guarda Nacional Republicana

De acordo com a Lei nº.63/2007 de 6 de Novembro que aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana (LOGNR), em vigor desde 6 de Dezembro de 2007 e começando a

ser implementada em Janeiro de 2009 a GNR, também designada por Guarda, define-se como uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas, dotada de autonomia administrativa e organicamente com dependência do Ministro da Administração Interna.

Similarmente também a Lei de Segurança Interna aprovada pela Lei n.º53/2008 de 29 de Agosto, no n.º3 do seu artigo 2.º e no n.º2 da alínea a) do n.º1 do artigo 25º vem referir que esta força é um organismo público, exclusivamente ao serviço do povo português, rigorosamente apartidária, que concorre para garantir a segurança interna desempenhando funções do mesmo tipo e com uma organização única em todo o território nacional. A sua vocação policial vem também ela referida e bem enquadrada na Constituição da Republica Portuguesa (CRP).

Apesar das diversas alterações sofridas com o progresso da sociedade, quer ao nível dos meios humanos quer materiais, ou mesmo das diferenças territoriais impostas pelas alterações governamentais nas suas áreas de atuação ao longo dos anos, preservaram-se alguns valores e construiu-se uma cultura institucional fundamentais. A Guarda caracteriza-se pela sua organização militar estando, de acordo com o n.º2 do artigo n.º2 da Lei Orgânica da GNR, sobre dependência governamental do MAI, como já foi referido anteriormente. Depende ainda do Ministro da Defesa Nacional nos casos e termos previstos na Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas, e do regime de estado de sítio e estado de emergência, sendo sujeita ao Código de Justiça Militar e caracterizando-se então por estar sobre uma dupla dependência governamental (Figura nº 16).



Figura nº 16 - Dupla dependência ministerial.

Fonte: Adaptado de GNR – Relatório de Atividades da GNR de 2013, p.25.

Quanto aos meios humanos que constituem a GNR é também importante clarificarmos alguns aspetos. Na realidade, não se deve deduzir que todos os elementos da GNR são militares. Se analisarmos o efetivo da Guarda podemos verificar que o mesmo é composto por civis (quer em regime de contrato em funções públicas por tempo indeterminado quer na carreira de Guarda Florestal, por exemplo). A maioria do efetivo de civis resulta da extinção do Corpo Nacional da Guarda Florestal (CNGF), que passaram a integrar o Serviço de Proteção da Natureza e do Ambiente (SEPNA) (Brito, 2010).

Segundo o relatório de atividades de 2013 a Guarda nesse ano tinha cerca de 22.398 elementos, dos quais 836 elementos eram civis, onde se destacam os vigilantes florestais que são contratados em regime de contrato a título resolutivo para operarem na Rede Nacional de Postos de Vigia nos meses de Maio a Setembro. Relatório de Atividades da GNR (2013).

De acordo com Brito (2010) o facto de a GNR ser constituída maioritariamente por militares – designados por muitos como «soldados da lei» - é um elemento caracterizador da GNR enquanto organização militar. A condição destes efetivos é visível na sujeição a um regime especial, o Estatuto dos Militares da GNR (EMGNR) aprovado pelo Decreto-Lei n.º 297 / 2009 de 14 de Outubro, e a diversos institutos jurídicos.

Além disso, os militares da GNR estão sujeitos a restrições quanto aos direitos fundamentais de expressão (artigo 37.º da CRP), de reunião e manifestação (artigo 45.º da CRP), de associação (artigo 46.º da CRP), de petição coletiva (artigo 52.º da CRP) e de capacidade eleitoral passiva (artigo 48.º da CRP) nos termos do artigo 47.º da Lei Orgânica n.º 1-B/2009 de 7 de Julho, que aprova a Lei de Defesa Nacional.

Conclui-se assim que a GNR tem ao seu serviço pessoal militar e civil, os primeiros, estão sujeitos ao Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana e são o grosso dos seus quadros, os segundos, estão sujeitos ao estatuto dos funcionários e agentes da administração pública e são uma minoria (Brito, 2010).

C.2.1 – Missão da Guarda Nacional Republicana

De acordo com o n.º2 do artigo 1.º da Lei Orgânica da GNR, “a Guarda tem por missão, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei”.

Atendendo à sua grande dispersão territorial, cerca de 95% do território nacional, e a cerca de 60% da população residente, o cumprimento da missão desta força tem um impacto elevado no dia-a-dia da população (Rocha, 2009).

A missão da GNR é assim, segundo Branco (2010) uma missão extensa, multifacetada e exercida em permanência sobre todo o território nacional. Na sua atuação diária reparte-se fundamentalmente pelas áreas da segurança da proteção e da defesa nacional, ou seja, pelo cumprimento de missões e tarefas policiais, de proteção e socorro, militares e internacionais.

C.3 – Caraterização da profissão militar

Charles Moskos na década de 1970, num dos vários modelos de análise das organizações militares conhecidos e discutidos, chamou a atenção para o processo de crescente convergência da organização militar relativamente à sociedade civil, em que a tendência dominante ao nível da profissão militar era a passagem de um modelo institucional a um modelo ocupacional. Propunha-se a transformação de uma profissão baseada na vocação e em valores tradicionais como o sentido do dever, honra e defesa da pátria, em que as motivações e gratificações para a entrada e permanência na profissão teriam uma natureza simbólica, a uma profissão assente na lógica instrumental dominante nas ocupações civis, onde os aspetos materiais como os salários ou os benefícios sociais adquirem muito maior saliência. Os debates e controvérsias que esta proposta gerou estão ainda hoje presentes nas análises da profissão militar, constituindo aí um núcleo problemático central (Moskos, 1970, *cit in* Carreiras *et. al.*, 2008).

A profissão militar sempre gerou controvérsias relativamente à sua definição, Samuel Huntington e Morris Janowitz, importantes sociólogos norte-americanos realizaram estudos a partir do final da década de 50, que ainda hoje se constituem importantes referenciais para as questões conceptuais da problemática do profissionalismo militar (Vieira, 2002).

Para Huntington a carreira militar é uma profissão completamente desenvolvida, porque é possível verificar as três características principais do tipo ideal de profissão: destreza (no caso militar, para a utilização dos meios de coação do Estado), o espírito corporativo (consciência da identidade que liga todos os militares) e responsabilidade (na designação dos militares mais capazes para ocupar os cargos de direção e chefia). Apenas

os militares diretamente empenhados no domínio da gestão da violência são, para Huntington, membros da profissão militar. As características destes profissionais derivam do conteúdo e da função do seu empenho militar. Deste modo, o profissional militar é, nomeadamente: obediente e leal para com a autoridade do Estado; competente nos assuntos militares; dedicado na utilização da sua capacidade para proporcionar segurança ao Estado; político e moralmente neutro. O seu sentido de compromisso profissional é conformado por uma ética militar que reflete num conjunto de valores e atitudes que constituem uma singular perspetiva profissional (ou mentalidade militar) caracterizada como “realista e conservadora” (Huntington e Janowitz *cit in* Vieira, 2002, p.17).

Já para Janowitz, em contraste, as características profissionais dos militares alteram-se com o tempo e são variáveis na medida em que integram normas e conhecimentos práticos que incluem a administração direta da violência, mas que não se reduzem a esta administração (Huntington e Janowitz *cit in* Vieira, 2002, p.17).

Moskos (1977) refere que o carácter institucional da profissão militar está a sofrer alterações, tendo vindo a ganhar progressivamente um carácter ocupacional uma vez que os valores de mercado se têm sobreposto aos valores institucionais, dando assim origem a um novo modelo designado de pluralista, integrando elementos de ambos os modelos.

A GNR enquanto Força de Segurança é distinta dos corpos civis de polícia devido à sua natureza militar. Estas forças podem desempenhar missões semelhantes, porém, o estatuto da GNR é diferente e isso reflete-se na maneira de estar, nas capacidades, mentalidades e modos de agir dos elementos que a compõem (Alves, 2009).

C.4 – Guarda Nacional Republicana enquanto organização

“A GNR desde a sua origem até à atualidade adaptou-se, reestruturou-se e acompanhou as transformações que a sociedade e o país dela exigiram, mantendo contudo uma identidade própria que a individualiza e a identifica, alicerçada na sua natureza militar e na polivalência de missões, militares e policiais.” Branco (2007, p.1)

Segundo Alves (2005), considerando que se encontra institucionalizado em Portugal um corpo militar de polícia, Gendarmeria ou Terceira Força, e que os seus elementos desenvolvem trabalhos que se agrupam numa profissão que pode ser identificada como guarda, militar ou agente da GNR, existe então a necessidade de olhar para esta enquanto organização de meios e atividades.

“Os conceitos e as teorias desenvolvidos para as organizações em geral são na sua maioria aplicáveis à organização GNR, com as necessárias adaptações, dado não se tratar de uma vulgar empresa” (Alves, 2005, p.10).

As múltiplas atividades da GNR correlacionam-se com condutas e processos específicos, coerentemente integrados. No fundo, a Guarda constitui um grande grupo social em que predominam a cooperação, a coordenação formal, a identificação de metas/objetivos a atingir, a forte estrutura hierárquica e fronteiras de ação marcadas pelas respetivas jurisdições (Alves, 2005).

A literatura é abundante em definições de organização, de acordo com Tsoukas (2000) as organizações formais caracterizam-se simultaneamente por serem contextos onde a ação individual tem lugar, um conjunto de regras para a ação, e comunidades históricas, cuja identidade se desenvolve ao longo do tempo.

Por outro lado Gabriel (1999) considera as organizações como sendo caracterizadas pela impessoalidade, hierarquia, dimensão, objetivos, eficiência, fronteiras, controlo, e trabalho. E é segundo mesmo autor, por possuírem estas características que as organizações podem ser distinguidas de outras coletividades sociais.

A GNR atua num sistema de relações entre os membros do grupo e com outros grupos da sociedade, supondo interesses comuns que se concretizam numa ordem social. Sendo uma organização formal, e não obstante do poder estar distribuído por uma hierarquia rígida e com nítidas linhas de autoridade e divisão do trabalho algo complicada, os seus membros detêm um certo poder discricionário que reforça a normal existência de relações informais a par da estrutura formal. O motivo pelo que os factos referidos anteriormente ocorrem, deve-se à grande dispersão territorial da Guarda e à complexidade da aplicação prática das regras legais no terreno (Alves, 2005).

Por fim, a organização GNR tem carácter vincadamente institucional existindo uma herança social bem marcada, portanto é fácil verificar o peso da cultura organizacional na existência de solidariedade e reforço da coesão social, ou seja, na formação do seu espírito de corpo. A cultura na Guarda está em permanente formação, sendo transmitida pelas gerações mais velhas aos novos membros, sem impedir que novos membros tragam ideias novas e produzam a mudança (Alves, 2005).

Anexos

Anexo A - Orgânica da Guarda Nacional republicana

A.1 – Orgânica da GNR

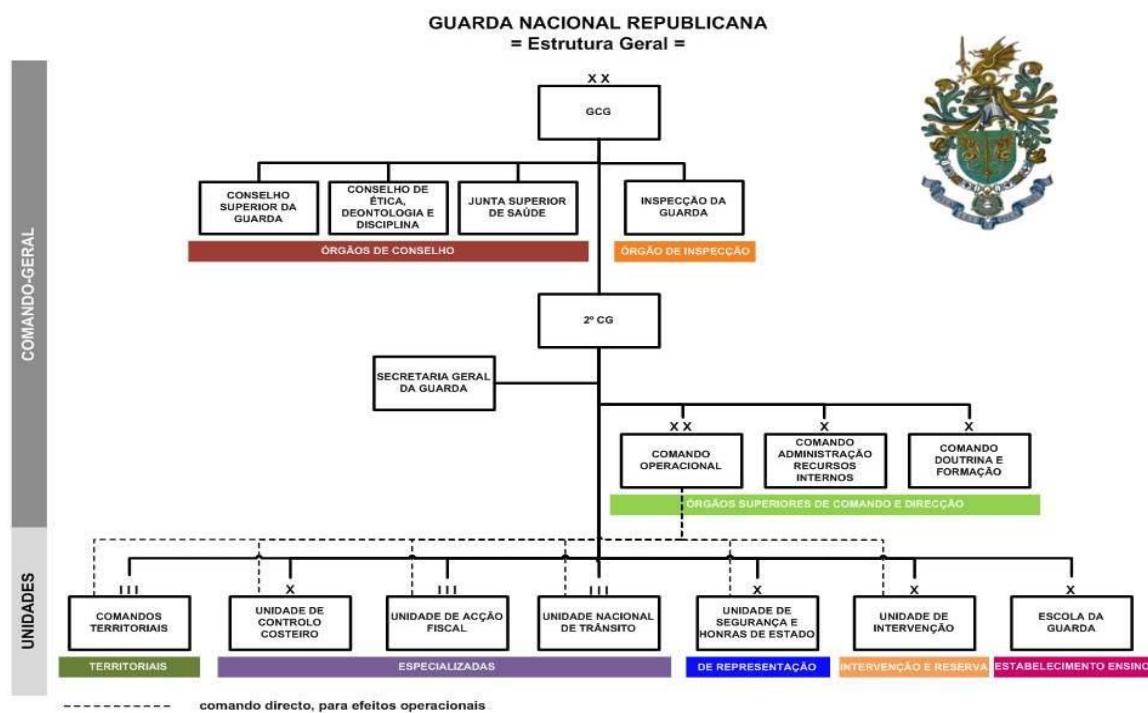


Figura nº 17 - Orgânica da GNR.

Fonte: Adaptado de Site: operacional.pt.

A.2 - Missão das Unidades em estudo

LOGNR

Leio nº 63/2007, 6 de novembro

Unidade do Comando da Guarda

Artigo 36.º**Comando-Geral**

“1 — O Comando-Geral tem sede em Lisboa e concentra toda a estrutura de comando da Guarda.

2 — O Comando-Geral é comandado pelo chefe da SGG (Secretaria Geral da Guarda).”

Unidades territoriais**Artigo 37.º****Comandos territoriais**

“1 — O comando territorial é responsável pelo cumprimento da missão da Guarda na área de responsabilidade que lhe for atribuída, na dependência direta do comandante-geral.

2 — Nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, os comandos territoriais têm sede em Ponta Delgada e no Funchal e, sem prejuízo de outras missões que lhes sejam especialmente cometidas, prosseguem, na respetiva área de responsabilidade, as atribuições da Guarda no âmbito da vigilância da costa e do mar territorial e da prevenção e investigação de infrações tributárias e aduaneiras, dependendo funcionalmente da Unidade de Controlo Costeiro e da Unidade de Ação Fiscal, relativamente às respetivas áreas de competência.

3 — (...)

4 — (...).”

Artigo 39.º**Subunidades**

“1 — As subunidades operacionais dos comandos territoriais são os destacamentos, que se articulam localmente em subdestacamento ou postos.

2 — O comando dos destacamentos e das suas subunidades é exercido por um comandante, coadjuvado por um adjunto.

3 — O destacamento é comandado por major ou capitão, o subdestacamento por oficial subalterno e o posto por sargento.”

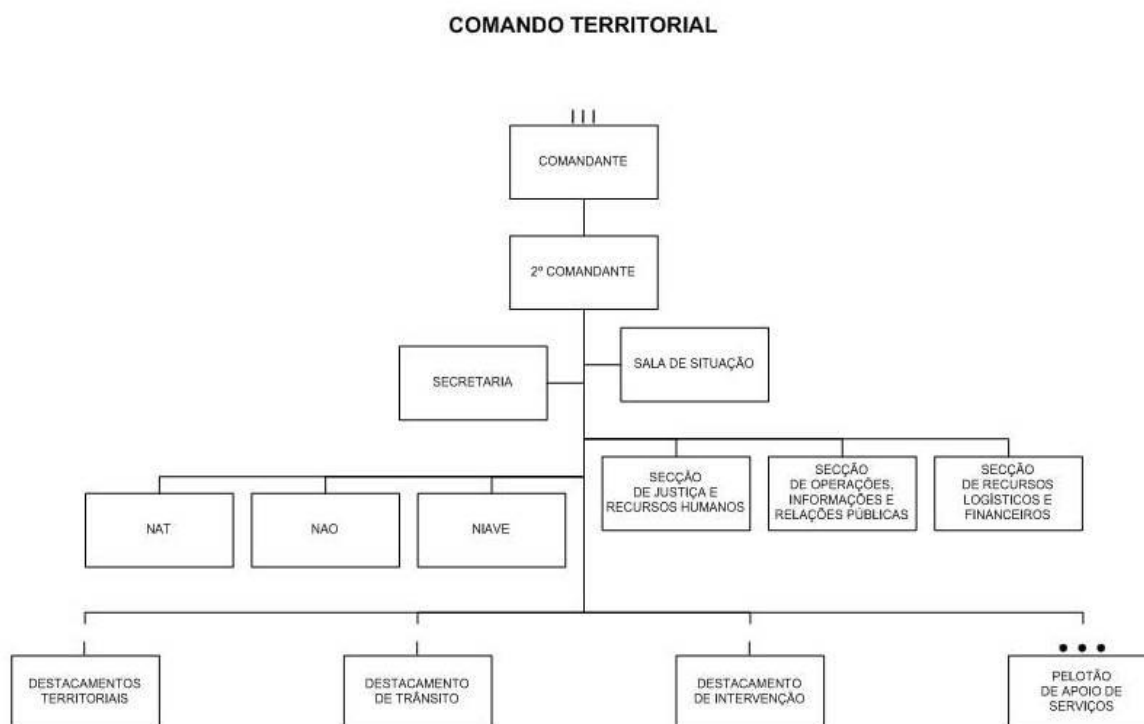


Figura nº 18 - Orgânica de um Comando Territorial.

Fonte: Adaptado de Site: operacional.pt.

Como se pode verificar na Figura nº 18, os Destacamentos Territoriais, Destacamentos de Trânsito, e Destacamentos de Intervenção, integram a estrutura orgânica dos Comandos Territoriais.

Unidades especializadas, de representação e de intervenção e reserva

Artigo 40.º

Unidade de Controlo Costeiro

“1 — A UCC é a unidade especializada responsável pelo cumprimento da missão da Guarda em toda a extensão da costa e no mar territorial, com competências específicas de vigilância, patrulhamento e interceção terrestre ou marítima em toda a costa e mar territorial do continente e das Regiões Autónomas, competindo-lhe, ainda, gerir e operar o Sistema Integrado de Vigilância, Comando e Controlo (SIVICC), distribuído ao longo da orla marítima.

2 — A UCC é constituída por destacamentos.

3 — (...).”

Artigo 41.º

Unidade de Ação Fiscal

“1 — A UAF é uma unidade especializada de âmbito nacional com competência específica de investigação para o cumprimento da missão tributária, fiscal e aduaneira cometida à Guarda.

2 — A UAF articula-se em destacamentos de ação fiscal e um destacamento de pesquisa de âmbito nacional.

3 — (...).”

Artigo 42.º

Unidade Nacional de Trânsito

“1 — A UNT é a unidade especializada, no âmbito da fiscalização ordenamento e disciplina do trânsito, responsável pela uniformização de procedimentos e pela formação contínua dos agentes.

2 — Quando se justifique, a UNT pode realizar, direta e excecionalmente, ações especiais de fiscalização em qualquer parte do território nacional abrangida pela competência territorial da Guarda Nacional Republicana, sem prejuízo das competências das respetivas unidades territoriais.

3 — (...).”

Artigo 43.º

Unidade de Segurança e Honras de Estado

“1 — A USHE é uma unidade de representação responsável pela proteção e segurança às instalações dos órgãos de soberania e de outras entidades que lhe sejam confiadas e pela prestação de honras de Estado.

2 — A USHE articula-se em Esquadrão Presidencial, subunidade de honras de Estado e subunidade de segurança.

3 — (...)

4 — (...).”

Artigo 44.º**Unidade de Intervenção**

“1 — A UI é uma unidade da Guarda especialmente vocacionada para as missões de manutenção e restabelecimento da ordem pública, resolução e gestão de incidentes críticos, intervenção tática em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e risco, segurança de instalações sensíveis e de grandes eventos, inativação de explosivos, proteção e socorro e aprontamento e projeção de forças para missões internacionais.

2 — A UI articula-se em subunidades de ordem pública, de operações especiais, de proteção e socorro e de cinotécnica.

3 — Integram, ainda, a UI o Centro de Inativação de Explosivos e Segurança em Subsolo (CIESS) e o Centro de Treino e Aprontamento de Forças para Missões Internacionais (CTAFMI).

4 — (...)

5 — (...).”

Estabelecimento de ensino**Artigo 45.º****Escola da Guarda**

“1 — A EG é uma unidade especialmente vocacionada para a formação moral, cultural, física, militar e técnico- -profissional dos militares da Guarda e ainda para a atualização, especialização e valorização dos seus conhecimentos.

2 — (...)

3 — (...)

4 — (...)

5 — (...).”

Anexo B - Traços de personalidade

Tabela nº 14 - Traços de personalidade.

Traço	Permite que o Líder
Resiliência	Trabalhe com energia; Apresente um alto nível de tolerância ao stress; Seja competitivo; Sobreviva em ambientes organizacionais competitivos; Tome decisões espontâneas.
Autoconfiança	Transmita confiança; Influencie positivamente os outros; Estabeleça objetivos desafiantes; Seja altamente responsável nas tomadas de decisão; Seja persistente perante as dificuldades.
Autocontrole	Controle as emoções; Se oriente para o futuro, para a mudança organizacional; Tome iniciativas, seja proactivo; Reaja calmamente em situações interpessoais mais difíceis.
Maturidade emocional	Tenha consciência das suas forças e fraquezas; Aprenda com os fracassos; Se oriente para a auto-melhoria; Seja mais auto-orientado e menos defensivo; Seja sensível aos outros e ao desenvolvimento organizacional.
Honestidade/integridade	Seja credível e confiável, atue de acordo com valores; Assuma a responsabilidade pelas suas ações e decisões; Lide com os outros de modo franco e não manipulador; Cumpra compromissos; Incentive a colaboração, a cooperação, a lealdade, e o empenho das outras pessoas.
Motivação	Deseje alcançar o êxito; Procure oportunidade nos problemas e obstáculos; Manifeste vontade de assumir responsabilidades; Resolva problemas; Seja assertivo, imponha a disciplina; Obtenha apoio na tomada de decisão; Desenvolva e fortaleça as pessoas, os relacionamentos interpessoais; Atinja os objetivos pessoais e organizacionais.

Fonte: Adaptado de Kirkpatrick e Lock (1991), *cit in* Pina *et. al.* (2007, p. 342).

Anexo C - Comportamentos de liderança

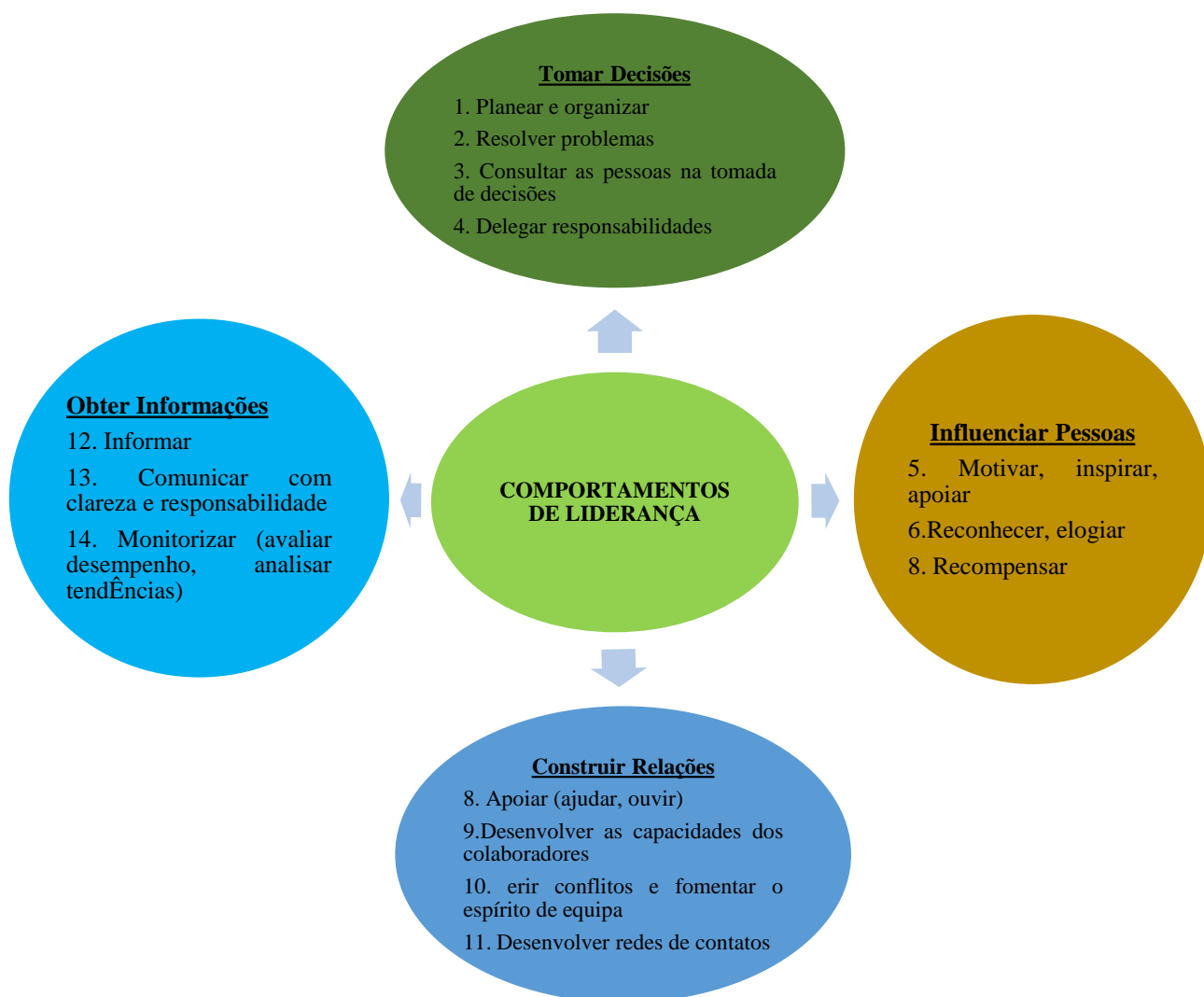


Figura nº 19 - Comportamentos de liderança

Fonte: Adaptado de Kim e Yulk (1995), cit in Pina e Cunha *et. al.* (2007, p. 350).

Anexo D - Fatores caraterísticos do carisma

Tabela nº 15 - Fatores característicos do carisma.

Tipos de Fatores	CARACTERÍSTICAS
Tipos de Líder	Dominante; Necessidade de poder; Elevada autoconfiança; Convicto nos seus valores.
Comportamentos do Líder	Demonstra competência; Demonstra uma visão apelativa do futuro, inspirando entusiasmo e empenhamento nos seguidores; Exemplo a seguir; Comunica elevadas expetativas, expressando confiança; Desperta interesse e esforço nos seguidores.
Condições Facilitadoras	Possibilita o desenvolvimento da competência, a responsabilidade e de motivação nos seus seguidores.

Fonte: Adaptado de House (1977), *cit in* Pina e Cunha *et. al.* (2007, p. 366).

Anexo E - Liderança transacional e transformacional

Tabela nº 16 - Componentes da liderança transacional e transformacional.

TIPO	COMPONENTES	EXPLICAÇÃO
Transformacional	Carisma Liderança inspiracional Estimulação intelectual Consideração individualizada	O líder adota comportamentos que ativam as emoções, reforçam os laços, estimula e influenciam a confiança; O líder comunica uma visão apelativa e otimista; Fomenta o espírito inovador/criativo dos seguidores; Reconhece as suas crenças e valores; O líder atende às necessidades dos seguidores, apoia-os, encoraja-os e delega-lhes responsabilidades.
Transacional	Recompensas Gestão ativa/passiva Não-liderança	O líder clarifica o seguidor acerca daquilo que deve ser feito para atingir a recompensa; O líder monitoriza o desempenho dos seguidores; Adota ações de melhoramento; O líder aguarda pelo desenvolvimento das ações para agir; O líder não influencia os seguidores (<i>laissez-faire</i>).

Anexo F - Modelos de competências de liderança

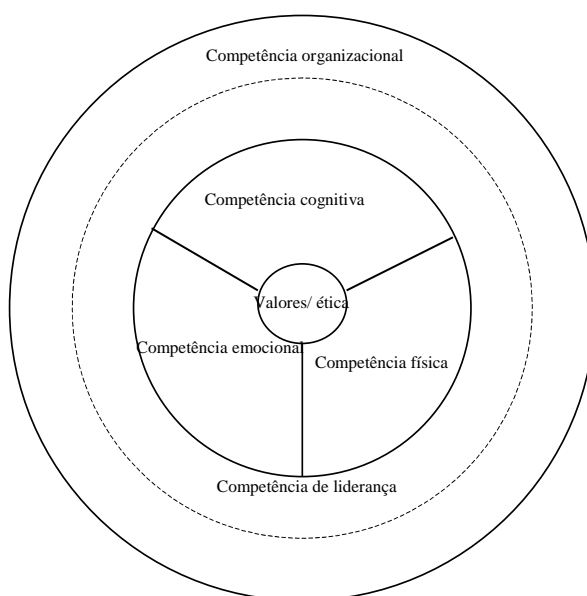


Figura nº 20 - Modelo de competências para os Oficiais Subalternos do Exército Português.

Fonte: Adaptado de Rouco (2012, p. 159).

Tabela nº 17 - Perfil do líder do Exército dos Estados Unidos da América.

Ser		Saber	Fazer
Valores	Atributos	Habilidades	Ação
<ul style="list-style-type: none"> • Lealdade • Dever • Respeito • Determinação • Honra • Integridade • Coragem pessoal 	<p>Mental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vencedor • Auto-disciplina • Iniciativa • Julgamento • Auto-confiança • Inteligência • Consciência cultural <p>Físico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saúde • Aptidão física • Condição física <p>Emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auto-controlo • Bom senso • Estabilidade emocional 	<p>Interpessoal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinar • Ensinar • Aconselhar • Motivar • Delegar <p>Cognitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de julgamento • Pensamento criativo • Raciocínio analítico • Raciocínio crítico e ético <p>Técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialista <p>Tática</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolver problemas 	<p>Influenciar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Decisão • Motivação <p>Operações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento • Execução • Avaliação <p>Melhorar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento • Construção • Aprendizagem

Fonte: Adaptado de Rouco (2012, p. 159).

Tabela nº 18 - Modelo de liderança no Exército dos Estados Unidos da América.

Atributos - O que é um líder militar	Competências do líder - O que faz um líder militar
<p>Carácter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores do Exército • Empatia • Espírito de guerreiro <p>Presença</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atitude militar • Fisicamente ajustado • Confiante • Recipiente <p>Capacidades intelectuais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agilidade mental • Capacidade de julgamento • Inovação • Tacto interpessoal • Domínio do conhecimento 	<p>Liderar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar os outros • Influenciar através da cadeia de comando • Liderar pelo exemplo • Comunicar <p>Desenvolver</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar um ambiente positivo • Auto-aprendizagem • Desenvolver os outros <p>Realizar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obter resultados

Fonte: Adaptado de Rouco (2012, p. 160).

Tabela nº 19 - Modelo de liderança do Exército Britânico: Potencial.

Dimensões	Competências
Estilo de liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra habilidades para comandar em altos níveis • Tem uma visão, direção e senso comum nos propósitos • Mostra coragem e auto-controlo • Inspira, motiva e promove auto-estima nos outros • Mostra firmeza ao tomar e implementar decisões impopulares • Aceita prontamente responsabilidades de maior risco • Dá exemplos de acordo com os valores e padrões do Exército • Esforça-se por se melhorar a si próprio e aos outros • Lidera a mudança
Aptidões técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • É capaz de ter desempenhos superiores em várias áreas • Demonstra capacidades operacionais e proficiência em combate • Aplica a perícia profissional e procura realçá-la • Demonstra conhecimento sobre o serviço e doutrina militar • Mostra conhecimento abrangente nos aspetos da defesa
Aplicação da inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Raciocina e contribui acima do nível que lhe é exigido • Perceciona rapidamente os pontos críticos e tem soluções criativas • Demonstra capacidade de julgamento na tomada de decisão • Age para prevenir os problemas • Exibe capacidades mentais para a sua responsabilidade e cargo • Assume riscos calculados para atingir os objetivos • Adapta-se e responde às mudanças
Capacidade de gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra habilidade para planejar, organizar e designar prioridades • Otimiza as capacidades organizacionais com os recursos disponíveis • Cria processos e estruturas para permitir um controlo eficaz • Delega nos subordinados, embora retenha a responsabilidade • Mostra habilidade para iniciar e gerir a mudança a altos níveis • Cria, motiva e apoia as equipas para atingir os objetivos • Inspira o desenvolvimento pessoal dos subordinados
Relações interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Escreve e comunica oralmente ao mais alto nível • Mostra habilidade para recomendar e influenciar a todos os níveis • Desenvolve e promove relações interpessoais eficazes • Demonstra compromisso e apoio aos membros da equipa • Mostra altos níveis de integridade, honestidade e fidelidade • Demonstra compromisso com todos os valores organizacionais • Tem capacidade para operar em equipas ou forças multinacionais

Fonte: Adaptado de Rouco (2012, p.161).

Tabela nº 20 - Modelo de liderança do Exército Britânico: Desempenho.

Dimensões	Competências
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Tem carácter para motivar os subordinados a fazer o que é necessário • Define uma direção • Inspira, influencia e apoia os outros nas atividades de rotina e sob stress • Promove a auto-estima e espírito de equipa • Cria um clima de sucesso

Dimensões	Competências
	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera com firmeza, justiça e integridade • Demonstra responsabilidade por aqueles que estão sob o seu comando • É um exemplo dos valores institucionais e padronizados • Motiva os outros para a mudança quando esta é necessária • Mostra preocupação com a discriminação, perseguição e maus-tratos • Mostra uma atitude positiva para com as mulheres e grupos minoritários • Tem comportamentos apropriados para com os outros
Eficácia Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza eficazmente as tarefas • Mostra uma compreensão clara do ambiente profissional • Mantém o conhecimento profissional atualizado • Demonstra conhecimento sobre o seu serviço e doutrina militar • Mostra interesse nos aspetos gerais da defesa
Inteligência eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica a inteligência para resolver problemas práticos e intelectuais • Tem flexibilidade intelectual na ação • Adapta-se facilmente às novas circunstâncias • Gera bom senso e inovação
Julgamento	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisões oportunas • Toma riscos aceitáveis para conseguir os objetivos • Mostra capacidades sociais apropriadas e sentido de humor
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Planeia, organiza e designa prioridades eficazmente • Distribui eficientemente os recursos dentro dos padrões exigidos • Delega corretamente • Realiza objetivos e apoia até o sucesso ser alcançado • Faz a gestão da mudança com eficácia • Gera entusiasmo e moral elevada • Reconhece e recompensa as realizações • Constrói e apoia equipas de sucesso
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Cria e agarra oportunidades para melhorar • Mostra a Instituição e está disposto a tomar a ação • Antecipa e resolve os problemas
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra sentido do dever e compromisso • Mostra lealdade, fiabilidade, conscienciosidade e consistência
Poder de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Mostra boa comunicação verbal e habilidade para informar e convencer • Produz trabalho escrito lógico, fluente, convincente e exato • Articula ordens de forma confiável, sucinta e competente
Espírito de equipa	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve relações interpessoais de sucesso • Promove harmonia e coesão na equipa • Trabalha entusiástica e eficazmente como um elemento da equipa • Executa contribuições positivas para a moral e resultados • Mostra tacto e cooperação • Encoraja os membros da equipa e mostra consideração pelas suas ideias
Desenvolvimento dos subordinados	<ul style="list-style-type: none"> • Encoraja os subordinados a desenvolverem-se pessoal e profissionalmente • Exige aos subordinados compromisso e uma conduta irrepreensível • Age como um mentor para os subordinados
Vigor físico	<ul style="list-style-type: none"> • Mantém níveis apropriados de condição física • Mostra resistência por longos períodos de treino e ação
Coragem e valores	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra coragem física e moral • Mostra coragem quando toma decisões difíceis e impopulares • Admite os erros

Dimensões	Competências
	<ul style="list-style-type: none"> • Mostra compromisso com os valores e a ética no serviço • Pratica todos os valores com equidade • Mostra honestidade e integridade • Tem auto-disciplina

Fonte: Adaptado de Rouco (2012, p. 162).

Tabela nº 21 - Qualidades e habilidades do líder do Exército Espanhol.

Qualidades	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Coerência • Competência • Entusiasmo • Auto-confiança • Valor • Constância • Iniciativa • Integridade • Responsabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Motivação • Gestão de stress • Trabalho de equipa • Gestão de conflito • Formação dos subordinados • Tomada de decisões

Fonte: Adaptado de Rouco (2012, p.163).

Tabela nº 22 - Dimensões e competências do líder das Forças Militares Canadianas.

Dimensões	Competências
Conhecimentos e habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Proficiência técnica e tática • Conhecimento dos níveis estratégicos
Aptidões cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Raciocínio analítico • Pensamento criativo • Raciocínio moral • Capacidade de julgamento (nível estratégico)
Capacidade social (relações interpessoais)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Persuasão • Gestão de conflitos • Inteligência social (nível estratégico)
Traços de personalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Integridade • Adaptabilidade • Abertura à experiência • Flexibilidade • Auto-confiança
Motivação e valores profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso • Responsabilidade social • Culto pelos valores militares

Fonte: Adaptado de Rouco (2012, p.163).

Anexo G - Fatores critério

Como já foi referido, segundo Bass (1985, *cit in* Rouco, 2012) existem três critérios que podem ser associados à ação de comando: eficácia dos líderes, satisfação dos subordinados e esforço extraordinário.

A eficácia do líder é avaliada consoante a motivação imprimida nos subordinados e a sua capacidade de organização. A satisfação dos subordinados é avaliada conforme os estilos de liderança que são utilizados pelo líder para melhor cumprir os objetivos. Quanto ao esforço extraordinário, e no que se refere ao líder, este será ou não capaz de motivar os subordinados para o sucesso, fazendo com que façam mais do que aquilo que lhes é exigido, acabando por superar expectativas.

Deste modo, são definidos os três fatores critério com os seguintes itens (Rouco, 2012):

Esforço extraordinário

Aumenta o meu desejo para ter sucesso.

Promove em mim o desenvolvimento de padrões além dos normais.

Inspira-me para ir além das minhas expectativas.

Aumenta a minha vontade para me esforçar mais.

Eficácia

É eficaz a responder às exigências organizacionais.

É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.

É eficaz a liderar o grupo.

É eficaz a representar o grupo perante os superiores hierárquicos.

Satisfação

Tenho satisfação em trabalhar com ele.

A minha satisfação é elevada.

Usa métodos de liderança que me satisfizeram.

A forma como se relaciona deixa-me satisfeito.

Anexo H - Modelos de pesquisa de clima organizacional

Tabela nº 23 - Modelo de Litwin e Stringer.

Dimensões	
Estrutura	Apreensão dos condicionalismos e burocracia que os trabalhadores enfrentam na realização do trabalho: regras, normas, procedimentos e outras limitações
Responsabilidade	Sentimento de autonomia, liberdade no desempenho e decisões relacionadas com as suas tarefas, sem supervisão controlada
Desafio	Perceção de arriscar perante os desafios e os riscos existentes, para alcançar os objetivos propostos
Recompensa	Sentimento de equidade, justiça salarial e reconhecimento por uma boa prestação no trabalho. Atribuição de benefícios
Relacionamento	Bom relacionamento interpessoal e hierárquico; cooperação, cumplicidade, espírito de equipa e camaradagem
Cooperação	Espírito de interajuda, companheirismo, apoio mútuo
Conflito	Perceção de que os membros da organização admitem opiniões antagónicas, pretendendo solucionar os problemas com que se deparam.
Identidade e Padrões	Grau de ênfase em normas e processos pela organização

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

Tabela nº 24 - Modelo de Kolb.

Dimensões	
Responsabilidade	Atribuição de autonomia, liberdade no desempenho e decisões relacionadas com as suas tarefas, não necessitam de constante validação dos superiores.
Padrões	Ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada
Recompensa	Adequação da recompensa por um trabalho bem feito. Reconhecimento atribuindo prémios ao invés de punição.
Conformismo	Perceção das limitações impostas pela organização, através da burocracia, regras, políticas que regem o modo como o indivíduo deve comportar-se, anulando a sua vontade própria.
Clareza Organizacional	Transmissão de que o grupo e os processos de trabalho se encontram com objetivos e metas claras e definidas, estando patente a organização e coesão e trabalho de equipa.
Calor e Apoio	Relações positivas, onde está patente a valorização da amizade, o apoio mútuo e a confiança nos outros.
Liderança	Apetência dos colaboradores para aceitar a liderança e direção de elementos com determinadas qualificações e competências.

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

Tabela nº 25 - Modelo de Furnham e Goodstein.

Dimensões
Clarificação do papel; respeito; comunicação; sistema de recompensas; desenvolvimento de carreiras; planeamento de tomada de decisão; inovação; relacionamento; trabalho de equipa e apoio; qualidade do serviço; gestão de conflitos; dedicação e moral; treino e aprendizagem; e direção.

Fonte: Adaptado de Furnham e Goodstein (2004).

Tabela nº 26 - Modelo de Bispo.

Dimensões	
Fatores internos (os que tem origem dentro da própria organização).	
Ambiente de Trabalho	Grau de relacionamento entre colegas necessário para a execução de tarefas individuais e coletivas.
Assistência aos colaboradores	Nível de assistência médica e social, seguros de saúde.
Burocracia	Avalia se este item é conciliável com as tarefas executadas pelos colaboradores.
Cultura Organizacional	Influência que a cultura, tradições, valores, regras exercem sobre os colaboradores e suas atividades.
Estrutura Organizacional	Relacionamento entre os elementos que compõem a sua estrutura e a interferência que exerce nas atividades realizadas pelos colaboradores
Nível Sociocultural	Avalia se as competências, o nível intelectual, cultural e social dos colaboradores estão em consonância com as necessidades inerentes às atividades.
Incentivos Profissionais	Reconhecimento profissional do desempenho dos colaboradores
Remuneração	Avaliação da adequação do valor às funções exercidas na organização.
Segurança Profissional	Análise do risco de demissão sem justificação conhecida pelos colaboradores.
Transporte casa/trabalho	Dificuldades, demora da deslocação de casa para o trabalho e vice-versa.
Vida Profissional	Identificação profissional com a organização, medindo o orgulho, compromisso face a esta e ao alcance de resultados organizacionais.
Fatores externos (exercem influência direta no comportamento dos indivíduos).	
Convivência Familiar	Avalia a convivência sendo um fator essencial para uma boa produtividade.
Férias e Lazer	Avalia a satisfação necessária para garantir a produtividade.
Investimento e Despesas Familiares	Avalia o bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários
Política e a Economia	Avaliar os efeitos na motivação dos colaboradores.
Saúde	Avalia a perceção que os colaboradores têm da sua saúde a nível físico e psíquico.
Segurança Pública	Avalia a influência deste fator no dia-a-dia dos colaboradores.
Situação Financeira	Avalia a situação e gestão financeira dos colaboradores.
Time de Futebol	Avalia o nível de interferência deste fator na produtividade.
Vida Social	Analisa o nível de satisfação dos colaboradores no seu bem-estar e convívio.

Fonte: Adaptado de Bispo (2006).

Tabela nº 27 - Comparação de modelos de pesquisa organizacional.

FACTORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN E STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SABRAGIA	MODELO DE BISPO
Fatores Internos				
Estrutura/regras	X	-	X	X
Responsabilidade/autonomia	X	X	X	-
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X	-
Relacionamento/cooperação	X	-	X	X
Conflito	X	-	X	-
Identidade/orgulho	X	-	X	X
Clareza organizacional	-	X	X	X
Liderança/suporte	-	X	-	X
Participação/iniciativa/integração	-	-	X	-
Consideração/prestígio/tolerância	-	-	X	X
Oportunidade de crescimento/incentivos profissionais	-	-	X	X
Comunicação	-	-	X	-
Cultura organizacional	-	-	-	X
Estabilidade no emprego	-	-	-	X
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	X
Nível sociocultural	-	-	-	X
Fatores Externos				
Convivência familiar	-	-	-	X
Férias/lazer	-	-	-	X
Saúde física e mental	-	-	-	X
Situação financeira familiar	-	-	-	X
Política/ Economia local, nacional e internacional	-	-	-	X
Segurança pública	-	-	-	X
Vida social	-	-	-	X
Futebol	-	-	-	X

Fonte: Bispo (2006) Adaptado de Moço (2011).